DV 5

NÚCLEO DE ESTUDOS E PESQUISAS AMBIENTAIS

UNICAMP

INTRODUÇÃO À ELABORAÇÃO DE PROJETOS

(Apostila)

Campinas

1992

PROJ/PESQ/EXT
12

DN 108
BIBLIOCA

OCA - CENTRO DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL
MACESAQ - SP
Av. Pádua Dias, 11 - Tel. (0194, ... 00 R. 4239
Fax (0194) 22-5825 - CEP 13418-900
Piracicaba - SP

BIBLIOCA
N.o 1504

NÚCLEO DE ESTUDOS E PESQUISAS AMBIENTAIS

UNICAMP

INTRODUÇÃO À ELABORAÇÃO DE PROJETOS

(Apostila)

TEXTOS NEPAM
SÉRIE "APOIO À COLETIVIDADE"
Nº Zero

Campinas

1992

REITOR: Prof. Dr. CARLOS ALBERTO VOGT
PRÓ-REITOR DE DESENVOLVIMENTO UNIVERSITÁRIO:
CARLOS EDUARDO DO NASCIMENTO GONÇALVES
COMISSÃO COORDENADORA DO NEPAM:
DANIEL JOSEPH HOGAN (Presidente)
Archimedes Perez Filho
Lúcia da Costa Ferreira
Hermógenes de Freitas Leitão Filho
Wilson Jardim

N883 NEPAM. Núcleo de Estudos e Pesquisas Ambientais.
Introdução à elaboração de projetos. Campinas, UNICAMP, NEPAM, 1992.
51p. (Textos NEPAM: Apoio à Coletividade.)

I. Título. II. Série.

Apostila

NÚCLEO DE ESTUDOS E PESQUISAS AMBIENTAIS (NEPAM)
CAIXA POSTAL 1170 - Barão Geraldo
13.081 - CAMPINAS - SP. Brasil
Fone: (0192) 39.8151
Fax. (0192) 39.4717

SÉRIE "APOIO À COLETIVIDADE"

O NEPAM/UNICAMP amplia proposta editorial.

É com prazer que o NEPAM/UNICAMP inaugura uma nova série em sua agenda de publicações. Há muito tempo atendendo a demanda da coletividade por informações referentes à qualidade ambiental e desenvolvimento regional, através da reprodução autorizada de documentos de utilidade pública para Prefeituras, Organizações Não-Governamentais, Estudantes e Professores da própria Universidade, ou da Rede de Ensino, aos quais o NEPAM vincula-se através de cooperação técnica, partimos agora para a formalização desta proposta.

A série "Apoio a Coletividade" visa democratizar informações a que temos acesso, enquanto instituição reconhecida na área, através da organização de manuais, apostilas ou coletâneas de divulgação, seja de autoria própria, seja de reprodução autorizada por outros autores.

Acreditamos que a formalização desta série possibilite maior agilidade e eficácia em nossos objetivos, uma vez que a definição de critérios editoriais que compatibilizem as prioridades com a disponibilidade de recursos, aponta para um maior rigor na seleção das propostas e na elaboração de uma agenda orientando a programação de publicações.

Contando atender satisfatoriamente a mais esta

tarefa dos Núcleos desta Universidade, colocamos o NEPAM à disposição de nossos leitores, para críticas e sugestões.

Campinas, fevereiro de 1.992.

NÚCLEO DE ESTUDOS E PESQUISAS AMBIENTAIS
UNICAMP

AGRADECIMENTOS

Somos gratos a W.W.F. Organizational Development Program, Partners of the Americas, Marco Giovanni Clemente Conde e Sergio Dialetach, por autorizarem a reproduçao dos materiais que compoem esta Apostila.

Somos gratos tambem a Maria Ivonete Z. Teixeira pela composiçao grafica do material e a Suzana Tepedino pela ficha catalografica.

Finalmente, agradecemos a Marcos Sorrentino pela disposiçao dos documentos que compoem esta Apostila.

ÍNDICE

Apresentação ..... p. I
Orientaçoes Gerais ..... p. I
Linhas Básicas da Elaboração de uma Proposta.. p. 10
Roteiro de Projeto ..... p. 34
Panilha ..... p. 38

APRESENTAÇÃO

Esta apostila tem como objetivo familiarizar o leitor com a tarefa, aparentemente penosa, de elaborar proposta de atividades para serem submetidas a órgãos ou agências financiadoras.

A aparente dificuldade resulta muito mais de nossa pequena experiência em planejar nosso cotidiano, do que da complexidade da tarefa em si. Depois da primeira vitória, a experiência adquirida jogará a nossa favor.

Maiores do que as dificuldades, são na realidade as vantagens conquistadas através de um modesto esforço inicial. Além da possibilidade de angariar recursos financeiros e do reconhecimento a nossos esforços e empreendimentos, a própria redação de um projeto funcionará como grande aliada, substituindo o acaso por um ordenamento fecundo das idéias e ações de indivíduos que pretendem agir em grupo.

Concluído o trabalho de redação da proposta, tornam-se claras as etapas que devemos cumprir e o encadeamento natural entre elas e mais, a totalidade de nossas pretensões, além de nossas possibilidades reais de cumprí-las. Acerta aqui, corrige ali, os executores responsáveis pelas diversas tarefas opinam e posicionam-se: assim, aumentamos consideravelmente as probabilidades de êxito do nosso empreendimento conjunto.

Para simplificar o esforço inicial na elaboração de propostas, esta publicação foi composta por vários documentos, cu

ja reprodução nos foi autorizada pelos respectivos autores.

Buscamos aqueles que apresentassem uma linguagem coloquial, introdutória, para que as dificuldades iniciais não pareçam maiores do que realmente são.

Na primeira parte da apostila, apresentamos ao leitor as "Orientaçoes Gerais" que devem guiar os trabalhos. Esperamos solucionar as dúvidas mais comuns, além de dimencionar os verdadeiros obstáculos da tarefa.

Na segunda seção reproduzimos parte de um "manual de elaboraçao de propostas" organizado pela WWF Organizational Development Program. A nosso ver, esse material soluciona algumas dúvidas de maior grau de complexidade, detalhando as diversas fases de elaboração do plano de atividades.

Fechamos a publicação com um modelo padrão de formulário de solicitaçao, mas gostaríamos de lembrar que há grande diversidade de modelos, dependendo do tipo de financiador, do montante de recursos disponíveis e das exigências para sua liberação.

De qualquer forma, esperamos que o material selecionado seja suficientemente claro, didático e, principalmente, demonstre que todos nós, através de um pequeno esforço inicial, estamos aptos para o planejamento e execução de nossas atividades.

Mãos a obra e bom trabalho!

Os Organizadores

ORIENTAÇÕES GERAIS

(adaptado de Texto da W.W.F., por Marco G. C. Conde)

Redigir um projeto pode parecer à primeira vista algo extremamente complexo, um "bicho de sete cabeças", mas quando se tem clareza de objetivos, ele passa a ser um exercício de planejamento, válido inclusive para o fortalecimento da entidade. Seu ponto de partida é a definição da área de atuação da entidade e a meta a ser atingida com o seu trabalho; a partir disso é natural o desenvolvimento de programas mais específicos, cuja função é diminuir a distância existente entre o ideal e a realidade.

Fica patente que o planejamento global da atuação da entidade é um passo fundamental a ser dado antes do desenvolvimento de projetos.

O projeto é o resultado obtido ao colocar no papel tudo o que é necessário para o desenvolvimento de um dado programa de atividades a serem executadas: quais são os objetivos, que meios serão buscados para atingí-los; quais recursos serão necessários, onde serão obtidos e como avaliaremos o sucesso do programa.

Estas são perguntas a serem respondidas com a formulação do projeto.

Ele nos auxilia a sistematizar o Programa em etapas a serem cumpridas, a identificar as principais deficiências a serem superadas e a apontar possíveis falhas durante as atividades programadas. O projeto também nos possibilita ter, rapi

damente, uma visão global do programa em si mesmo.

Ter seu projeto aprovado por algum financiador significa que ele compreendeu o programa que sua entidade pretende realizar, percebeu sua necessidade e as possibilidades de êxito. Em outras palavras, ele acredita nas metas de sua entidade, vê que os objetivos do programa seguem no mesmo rumo e suas chances de sucesso. Evidentemente isso só será possível se o seu projeto mostrar-se capaz de comunicar todas essas informações.

OS DOADORES

Os doadores são, na maioria dos casos, organizações não governamentais, sem fins lucrativos e mantidas através de contribuições de associados ou doações de empresas (podem ser ainda empresas públicas e agências governamentais) que atuam em áreas mais ou menos específicas.

Nesta categoria encontramos desde associações de profissionais que financiam pequenos projetos de pesquisa, até instituições que movimentam milhões de dólares anualmente. Entendê-los é o primeiro passo para o financiamento de seu projeto.

Os financiadores, muitas vezes aqui chamados de doadores ou instituições financiadoras, repassam verbas com várias finalidades. Alguns podem financiar integralmente o seu programa, outros podem financiar apenas gastos com a compra de equipamentos ou com treinamento de pessoal, ou ainda podem somente fornecer assessoria em áreas técnicas, publicações, etc...

É comum que os financiadores recebam mais solicitações do que a disponibilidade de seus recursos, dando assim prio

ridade para projetos cujos objetivos sejam compartilhados por ambas as partes envolvidas na negociação. Outro critério importante na escolha do contemplado é a contrapartida(capacidade demonstrada de autofinanciamento) do solicitante, ou da entidade executora do projeto. Entidades com maiores recursos (humanos e financeiros) demonstram também maiores possibilidades de êxito. Esta necessidade de segurança na alicação das verbas disponíveis é que determina a preferência por entidades melhor aparelhadas, que já tenham demonstrado eficácia em outras experiências, que possuam vínculos com outras instituições reconhecidas, e com a população local.

Conseguir recursos de mais de um financiador também é bastante interessante, pois demonstra que outras instituições acreditam em seu projeto. Isso o torna menos vulnerável, pois não depende de uma única fonte de recursos.

Estes são indicadores claros de maiores probabilidades de êxito na execução do programa proposto e que reforçam no doador maior garantia de retorno para o investimento.

Os doadores podem financiar projetos que durem mais de um ano, caso este em que a futura liberação de verbas dependerá, e muito, da avaliação das atividades desenvolvidas hoje.

CONTATO INICIAL

Para uma comunicação eficaz com os possíveis financiadores aos quais pretende submeter seu projeto, é necessário obter o máximo de informações disponíveis. É necessário

saber o tipo de projetos que financiam, para que tipos de entidades, quais os valores usuais dos projetos financiados. Se financiam projetos multianuais, quais são os mecanismos de avaliação de projetos e de decissão sobre financimento, as datas em que serão apreciados (geralmente nas reuniões do conselho diretor e que podem ocorrer somente uma ou duas vezes por ano) etc...

Há vários procedimentos para obter este tipo de informação. O mais usual é entrar em contato com a instituição através de cartas, telefonemas ou entrevistas (algumas possuem representantes no país, situação na qual a entrevista mostra-se como o procedimento mais adequado, por ser a forma mais ágil e simpática de obter as informações necessárias).

No caso de se optar pela carta, faça-o de forma sucinta, no idioma do país ou em inglês, apresentando sua entidade e solicitando as informações de que necessita. Convém lembrar ainda de escrever seu endereço na carta, uma vez que os envelopes, usualmente, não são arquivados.

CARTA DE SOLICITAÇÃO

Após certificar-se de que existem instituições para as quais seu projeto é adequado, chega a hora de candidatar-se formalmente aos recursos disponíveis.

A carta de solicitação deve ser breve e concisa (de duas a seis páginas, dependendo do financiador) de modo a comunicar objetivamente sua agenda de necessidades para o órgão financiador. A carta de solicitação deve constar basicamente de:

. Uma brave abordagem do tema do projeto e a vinculação de sua entidade com a questão;

. Um relato sucinto das atividades para as quais está solicitando auxílio, dos objetivos a serem atingidos, das metas a serem cumpridas e dos resultados esperados;

. A data aproximada de início, a duração de cada etapa e do projeto como um todo;

. A quantia total de verbas necessárias ao projeto , bem como informações sobre outras possíveis fontes de recursos (solicitados, já garantidos e recursos próprios).

Observe que ao fornecer estas informações, o projeto já foi concebido em sua totalidade e já há uma idéia dos seus custos, duração, etc...

Caso sua entidade não seja conhecida pelo financiador, pode-se acrescentar uma outra página, contendo maiores informações (como um breve histórico, área de atuação, realizações e vínculos junto a outras organizações), com a finalidade de auxiliar o financiador a entender o contexto em que se dá a sua atuação.

A carta de solicitação é extremamente importante, pois é neste momento que você está "vendendo" o projeto de sua entidade. Você deve persuadir o doador da importância de seu projeto, de como vocês compartilham os mesmos objetivos,dos benefícios de sua realização e da diferença que fará se o projeto não for subsidiado. Nesta carta você deve solicitar ao financiador que lhe envie um modelo para a redação de seu projeto.

O PROJETO

resumo:

O resumo é uma seção de uma página apenas, onde são fornecidas informaçoẽs gerais sobre o projeto como um todo. Sua função é dar ao leitor uma idéia geral do assunto, da importância, do tempo de duração, do custo, etc. Ele é tão importante quanto a carta de solicitação; deve causar uma boa impressão ao examinador e interessá-lo pelo seu projeto.

É importante que o resumo seja a última seção a ser escrita, pois deve expressar uma visão integral do projeto.

Nesta seção devemos expor o problema que pretendemos atacar e justificá-lo através da importância e eficácia do programa de atividades que serão levadas a cabo. É conveniente também descrever ações já desenvolvidas anteriormente, bem como publicações relevantes que tratem do assunto, demonstrando assim seu grau de informação e integração.

Certamente as informações a serem prestadas aqui serão muitas e sintetizá-las não é tarefa das mais fáceis, mas seria conveniente propiciar ao leitor a maior familiaridade possível com o problema em questão. Portanto, mesmo elementos que pareçam bastante óbvios devem ser abordados.

objetivos:

Definido o problema, precisamos dizer o quê pretendemos fazer. É preciso definir, para este caso específico, o objetivo da ação que propomos. O objetivo do projeto nunca deve ser tão amplo como as metas da entidade. O projeto aborda um assunto específico a ser resolvido a curto ou médio prazo e para tanto necessita de um objetivo tão preciso quanto o assunto.

O objetivo deve ser palpável, concreto e viável no prazo definido.

Para aumentarmos a fidelidade dos objetivos, podemos lançar mão de noções de qualidade, quantidade e duração (tempo), que além de torná-los mais precisos, fornecem critérios para a avaliação do programa.

metodologia:

Já definimos as pretenções do projeto, onde queremos chegar, mas como faremos? Respondendo a esta pergunta estaremos definindo a metodologia ou o plano de ação.

Na metodologia você deve justificar o seu plano de ação. Se você está se baseando em algum modelo (teórico ou prático) desenvolvido por alguém, pode apresentá-lo aqui, ou reservá-lo para os apêndices.

Apresentar a metodologia em etapas reforça a idéia de que o pragrama foi planejado passo-a-passo, auxiliando na execução e sua avaliação.

A avaliação não é feita apenas para mostrar ao financiador que obtivemos êxito em nosso programa. Para nós sua importância é auxiliar no monitoramento do programa indicando a direção desejada, nossas possibilidades de atingir as metas propostas. Desse modo, se definirmos objetivos

específicos para cada etapa, bem como os momentos e critérios que utilizaremos para avaliá-los, podemos aumentar nossas chances de êxito, pelo constante redirecionamento da nossa ação.

Para melhor identificar as atividades propostas pelo projeto montamos um cronograma, inserindo em um quadro de etapas as atividades e quando deverão ocorrer.

orçamento:

O orçamento deve também ser disposto na forma de um quadro, agrupando as despesas por categorias (equipamentos, pessoal, viagens, material de consumo, etc...), definindo colunas como: quantidade necessária, custo unitário, custo total, custo total em dólares e outras. Se as despesas forem cobertas por mais de uma fonte (ajuda própria ou outros financiadores) indique-as por meio de códigos (.,*) traduzidos em uma legenda.

Observe que todos os gastos relacionados no orçamento devem ter uma aplicação evidente e precisa. Evite alocar recursos em categorias como "diversos" ou "imprevistos", preferindo embutí-los em outras categorias menos imprecisas.

apêndices:

Os apêndices são usados para fornecer informações adicionais necessárias em outras seções do projeto. "Curriculum vitae" do pessoal envolvido no projeto, declarações financeiras da entidade, cartas de apoio, mapas, tabelas, ou documentos.

OBSERVAÇÕES:

É importante que o projeto possua unidade, que suas propostas busquem atingir os objetivos, que o trabalho proposto seja sequencial (de modo que as ações anteriores favoreçam as posteriores) e que seja suficientemente flexível para permitir alterações e reformulações necessárias, sem interferir em seu andamento, nem ferir os objetivos propostos.

Procure sempre submeter o projeto para que outros o analisem e teçam críticas; isto pode ajudar a corrigir imperfeições ou alterar seções que não ficaram bem claras, antes de submetê-las ao financiador.

BOA SORTE!

Estudo das Linhas Básicas da Elaboração de uma Proposta: Transformação em Propostas das Aspirações, Aptidões e Planos de sua Organização

Propostas como Parte de um Processo

Propostas não são elaboradas isoladamente; elas são construídas num contexto de relações com outros grupos e organizações. De fato, estabelecer relacionamentos com outras organizações - inclusive organizações de cooperação, beneficiários, doadores e agências governamentais - é um elemento essencial do processo de elaboração de propostas.

Ao compreender bem sua organização, você será capaz de melhor selecionar parceiros para colaborarem com você em seus projetos.

A **Figura 1** mostra as etapas básicas na elaboração de uma proposta. Juntas, essas cinco etapas cobrem o "ciclo" do projeto proposto. Como você pode ver, etapas internas e externas são críticas ao processo de elaboração de propostas.

Fonte:
Guia para Elaboração de Propostas
WWF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT PROGRAM
(Reprodução Autorizada)

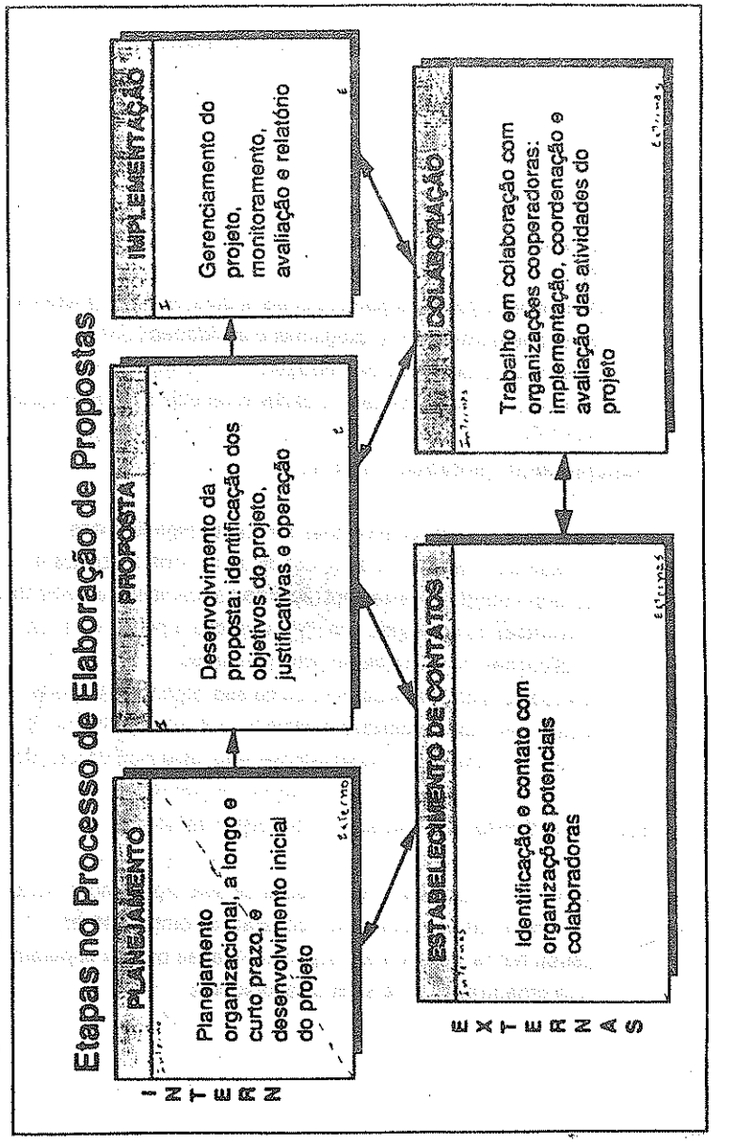


Figura 1

Propostas como Parte de um Processo (continuação)

Essas etapas no processo de elaboração de propostas têm certos enfoques internos e externos:

- **Planejamento (enfoque interno)**
  - Desenvolver planos organizacionais a curto e longo prazos e diretrizes para projetos, progamas e atividades
  - Identificar aptidões da organização
  - Definir claramente as necessidades e os objetivos do projeto
- **Planejamento (enfoque externo)**
  - Informar-se sobre as atividades de outras organizações conservacionistas para aprender de seus erros e acertos e ompreender o que está acontecendo em campos semelhantes.
  - Considerar os contextos econômico, social e político e suas implicações no que toca ao planejamento
  - Analisar o ambiente externo e como sua organização pode causar um impacto positivo melhor
  - Definir claramente as necessidades e os objetivos do projeto
- **Estabelecimento de contatos (enfoque interno)**
  - Conhecer os pontos fortes e fracos de sua organização para identificar uma organização cooperativa complementar
  - Estruturar os papéis e as responsabilidades que se esperam de sua organização e de seus colaboradores

Propostas como Parte de um Processo (continuação)

- **Estabelecimento de Contatos (enfoque externo)**
  - Decidir com quem trabalhar e se os escolhidos são os parceiros mais apropriados
  - Identificar e estabelecer contato inicial com outras organizações que possam estar aptas a apoiar o projeto, inclusive grupos beneficiários, doadores, grupos de assessoria técnica e outras organizações
  - Procurar diretrizes sobre apresentação e formato de propostas, assim como o cronograma do processo de constituição de apoio financeiro
- **Proposta (enfoque interno)**
  - Estabelecer os conceitos e escolher as pessoas a serem envolvidas
  - Criar documentos específicos que delineiem os objetivos do projeto, suas justificativas e operações e critérios de avaliação
- **Proposta (enfoque externo)**
  - Certificar-se de que as agências colaboradoras são apropriadas
  - Identificar todas as funções, as contribuições, as expectativas e o formato desejado da proposta
- **Colaboração (enfoque interno)**
  - Estabelecer contatos regulares com colegas, em sua organização, para supervisionar o projeto
  - Proporcionar intercâmbio de conhecimentos e implementar eficientemente o projeto

Propostas como Parte de um Processo (continuação)

- **Colaboração (enfoque externo)**
  - Comunicar-se e trabalhar efetivamente com pessoal em organizações colaboradoras para implementar e avaliar projetos
  - Coordenar atividades em andamento com organizaçós colaboradoras
- **Implementação (enfoque interno)**
  - Gerenciar internamente as atividades rotineiras do projeto
  - Monitorar, avaliar e relatar as atividades do projeto
- **Implementação (enfoque externo)**
  - Manter relacionamentos produtivos com organizações colaboradoras e beneficiários, através da implementação participativa de projetos
  - Monitorar, relatar e avaliar as atividades do projeto

Relações Organizacionais

Antes de se contatar de um doador ou de uma organização colaboradora, com uma proposta para um específico projeto ou programa, você precisa desenvolver um certo "trabalho avançado." O primeiro passo é óbvio, mas indispensável: você precisa ter certeza de que o esforço a que se propõe decisivo para a sua organização - isto é, que seja coerente com a missão que deve ser cumprida. A demais, é preciso fazer o seguinte:

- analisar a experiência de outras organizações (e do Governo, se relevante), com relação às atividades propostas no projeto;
- fixar as necessidades do projeto e as condições locais da área do projeto;
- desenvolver uma abordagem inicial e um plano de trabalho que antecipe dificuldades e obstáculos potenciais;
- obter do doador e/ou da instituição informações sobre seu interesse em projetos e suas diretrizes para que propostas de apoio sejam submetidas a julgamento;
- comunicar-se com a equipe do doador - através de visita, carta, ou telefonema - apresentando sua organização, seus objetivos e o trabalho para o qual você está procurando apoio ou parceiros; e
- familiarizar-se com os objetivos dos grupos colaboradores.

Certamente, algumas dessas tarefas serão executadas posteriormente, à medida em que você vai desenvolvendo e refinando sua proposta. Como você já deve ter notado, sua organização acaba se envolvendo numa rede de relacionamentos com outras organizações, agências governamentais, doadores, beneficiários e uma variedade de outras instituições e pessoas. A Lição A trata das interconexões entre essas partes. A Lição A ajudará você a colocar o estabelecimento de tais relações dentro de um contexto realístico, identificando claramente os papéis e as responsabilidades de todos os envolvidos. Completando esses ítens com suas expectativas quanto a cada parte integrante, sua organização pode definir mais realisticamente seu próprio papel no relacionamento com as demais e melhor informar a outros como as responsabilidades serão repartidas. Posteriormente, você estará melhor posicionado para uma cooperação proveitosa.

LIÇÃO A

Verificação: Relações Organizacionais

Organização/Pessoa	Expectativas	Responsabilidades
Sua organização:		
Doadores: - - - - -		
Agências Governamentais: - - - -		
Beneficiários: - - - -		
Outros colegas/Instituições: (Universidades, ONGs, etc.) - - - -		

Uma proposta é elaborada para apresentar as atividades que sua organização deseja ou necessita desenvolver e identifica os recursos indispensáveis para que a missão seja cumprida. Considerando-se a elaboração de uma proposta, é de grande ajuda pensar em termos de um conjunto de perguntas-chave a serem respondidas pelo projeto proposto. Uma proposta é de fato um meio de exibir as etapas lógicas e de implementação do ciclo de um projeto (incluindo propósitos, métodos e resultados esperados). Durante o processo de elaboração da proposta, a organização deve responder a certas perguntas sobre o projeto e encontrar meios de apresentar essas respostas na proposta.

Lembre-se de que cada doador deve ter diretrizes com relação ao formato próprio, que você deve descobrir em seu primeiro contato. Entretanto, deve haver a possibilidade de usar esse formato, sem perder de vista os objetivos de sua organização. Uma proposta eficaz deve ser um documento preparado para servir ao planejamento de sua organização, assim como para conseguir apoio ao projeto.

A Figura 2 apresenta questões-chave para serem respondidas no desenvolvimento de sua proposta. Antes de proceder à discussão que vem a seguir, leia atentamente as questões, as quais descrevem detalhadamente cada um dos componentes de uma proposta.

Figura 2

Ciclo do Projeto	
• O que?.....	O que o projeto está tentando alcançar? O que você espera mudar ou influenciar com o projeto?
• Por Que? Por que você?.....	Por que você assumiu o projeto? Por que você é a melhor pessoa/organização para lidar com o projeto?
• Como? Onde? Quando?.....	Como será conduzido o projeto? Onde será executado o projeto? Quando acontecerão as atividades do projeto?
• Como você vai agir?.....	Como você vai monitorar o desempenho do projeto em andamento? Como você medirá sua eficácia? Como você pretende transmitir o que aprendeu?
• Quanto?.....	Quanto custará o projeto? Quais os recursos que serão necessários e para quais aspectos do projeto?
• E depois?.....	Como se sustentará o projeto? O que acontecerá depois que a parte inicial do projeto for completada?
• E o que mais?.....	Que outras informações você pode oferecer para dar apoio à proposta (como cartas de referência)?

Componentes da Proposta

A. Resumo Executivo

O *Resumo Executivo* dá uma visão geral do projeto proposto. O formato é frequentemente ditado pelos doadores. Alguns doadores solicitam um resumo e/ou uma página-título que transmita a mesma informação. Os pontos importantes a transmitir são comumente o título do projeto, a organização patrocinadora, um parágrafo resumindo o projeto (inclusive os resultados esperados), cronograma do projeto, administrador(es) do projeto e financiamento do projeto (organização e contribuições de doador ou de parceiro para todo o decorrer do projeto).

B. Objetivos Gerais e Objetivos Específicos

Frequentemente, é muito difícil estabelecer diferenças entre *objetivos gerais* e *objetivos específicos*. Talvez o que vem a seguir poderá ajudá-lo a esclarecer a distinção entre os dois componentes.

Objetivos gerais do projeto são *resultados* a longo prazo, em direção dos quais o projeto está sendo orientado. O projeto deve ser parte de uma estratégia global para dar cumprimento à missão da organização. As metas do projeto são, pois, uma articulação de como o projeto se ajusta nas aspirações de longo prazo da organização.

Objetivos específicos do projeto são as *consequências previstas* e específicas das atividades do projeto. Os objetivos específicos se relacionam com as seguintes questões:

O que?

- O que você está especificamente se propondo a fazer?
- O que você espera que vá acontecer durante o decorrer do projeto?
- O que será diferente como resultado deste projeto?

É importante enunciar os objetivos específicos do projeto em termos mensuráveis quantitativamente e qualitativamente que estejam diretamente ligados à implementação, ao monitoramento e ao plano de avaliação.

C. Definição e Importância do Problema

A *Definição e Importância do Problema* discute as questões específicas tratadas pelo projeto. Mesmo para problemas considerados a nível nacional, a exposição deve enfocar os grupos que serão alvo do projeto. Deve incluir a localização das atividades do projeto e seus beneficiários. Mostre, com sua descrição da situação, que o projeto é essencial e que tipo de trabalho tem sido conduzido naquela área. A apresentação do problema específico deve transmitir seu conhecimento da área e a compreensão de todas as questões de relevância. Os doadores também se interessam pelos resultados pretendidos aos beneficiários. As questões formuladas por esta seção incluem:

Por que?

- Por que você assumiu o projeto?
- Por que é este o melhor método?
- Para quais problemas e necessidades específicas é o projeto dirigido?
- Quem ou quais serão os beneficiários que direta e indiretamente se servirão do projeto?
- Qual é a relevância deste problema?

D. Antecedentes Organizacionais

A seção **antecedentes institucionais** deve resumir os propósitos da organização, suas aptidões, e porque está em posição privilegiada para desenvolver com sucesso o projeto. Sua ênfase, nesta seção, deve também incluir credibilidade e experiência anterior no assunto do projeto. Se você está apenas começando este tipo de projeto, então descreva habilidades e especialidades dentro de sua organização. É bom que você esteja atento as seguinte questões ao particularizar os pontos fortes de sua organização:

Por que você?

- Por que sua organização é a mais adequada e a melhor preparada para assumir esse projeto? (Isto é, quais são os recursos, os pontos fortes, a reputação, a experiência de sua organização, etc.)

E. Plano de Trabalho

Os planos de trabalho descrevem métodos e atividades a serem utilizados no projeto. Frequentemente, as propostas incluem planos de implementação delineando todas as atividades do projeto. O plano procura responder às seguintes questões:

Como?

- Como o projeto alcançará seus objetivos?
- Quais serão as principais atividades do projeto?
- Como o projeto será administrado?

Onde?

- Onde estará localizado o projeto?

Quando?

- Quando ocorrerá o desenvolvimento do projeto?
- Quando ocorrerão as atividades do projeto?
- Quando e como sua organização coordenará atividades com doadores ou agências de cooperação, outras organizações e o Governo?
- Quais são as datas-chave para o projeto durante todo o ciclo?

Componentes da Proposta (continuação)

F. Monitoramento, Avaliação e Relatório

Todas as organizações devem estar aptas a acompanhar o progresso de seus projetos através de um sistema de *monitoramento e avaliação*. Elaborar um processo de monitoramento e avaliação para cada projeto possibilitará a sua organização a oportunidade de examinar a clareza do projeto, medir seus objetivos e determinar um cronograma para alcançar os resultados esperados. O sistema deve incluir procedimentos para monitorar o progresso do projeto, relatar esse progresso e avaliar a posição atualizada das atividades.

A proposta deve também descrever o método para absorver e apresentar conhecimentos à sua organização, assim como às organizações colaboradoras envolvidas no projeto. O processo é decisivo para sua organização continuar a compreender a evolução do projeto e melhorar sua eficácia. Outro ponto crítico é decidir quem vai conduzir e monitorar a avaliação. Sua organização pode escolher um funcionário da equipe, uma firma especializada ou um consultor. Você deve considerar o custo, a competência, a reputação e o impacto dessa decisão. Você pode querer verificar referências, caso decida utilizar alguém fora de sua organização.

O plano de *monitoramento* do projeto deve apresentar o método para revisão em andamento e conferir o projeto para registrar seu progresso relacionado aos seus objetivos e planejar aperfeiçoamentos contínuos tanto para as atividades como para o gerenciamento. O monitoramento enfoca medidas periódicas do progresso do plano de trabalho e o alcance dos marcos intermediários do projeto. Esta serão de uma proposta trabalha com as seguintes questões:

Como você vai acompanhar seu progresso?

- Como você vai monitorar o desempenho do projeto sem prejuízo de seu andamento?
- Quais são os pontos críticos do projeto que você pretende verificar?
- Como as informações beneficiarão sua organização?
- Como você coletará os dados para avaliação?
- Quem vai conduzir o monitoramento e a avaliação?

Componentes da Proposta (continuação)

O plano de avaliação inclui revisões periódicas do projeto, com a intenção de resumir as principais lições aprendidas durante o tempo de duração do projeto, suas atividades e o impacto sobre os beneficiários. As avaliações devem ser conduzidas para projetar lições e melhorar o projeto existente e para futuros projetos e atividades similares. A avaliação é primordialmente para a sua organização. No entanto, deve-se oferecer a opção de acesso a ela às organizações colaboradoras. A avaliação dá uma visão geral das atividades do projeto; essencialmente, responde à estas perguntas:

Como você determina o impacto?

- Como você mede o sucesso e os efeitos do projeto?
- O que lhe dizem os "fatores críticos de sucesso," para registrar o impacto do projeto?
- Que diferença fará o projeto?

A fim de monitorar e avaliar eficientemente o projeto e compartilhar os resultados obtidos, é importante desenvolver um sistema de relatório do projeto. O *relatório* do projeto inclui documentação periódica de seu progresso. Os relatórios podem incluir atualização financeira, relatórios sobre implementação e posição das atividades e avaliações periódicas. O relatório deve ser escrito para o administrador do projeto, o diretor executivo e o departamento financeiro - assim como para grupos beneficiários, doadores, outras organizações e agências governamentais que tenham interesse no andamento do projeto. Esta seção compreende as seguintes questões:

Como você vai transmitir o que você aprendeu?

- Como você vai captar a informação?
- Que informações correntes e relatórios você deverá monitorar e avaliar?
- Como você pretende incorporar o que aprendeu ao projeto?
- Que informações e relatórios serão pedidos a outros - grupos locais, agências governamentais ou doadores?
- Para quem o relatório é escrito?

G. Orçamento

O *orçamento* deve incluir o plano financeiro para todo o tempo de duração do projeto, inclusive contribuições não-financeiras, de beneficiários e fundos provindos da organização e dos doadores. Uma descrição resumida deve também ser incluída identificando os procedimentos envolvidos em gerenciar os recursos de sua organização, identificando o banco com que sua organização trabalha, o sistema de relatório financeiro e a pessoa responsável pela contabilidade, dentro de sua organização.

O *orçamento* resume *todos* os recursos indispensáveis para o projeto planejado, incluindo mão-de-obra funcional, materiais do projeto e taxa de administração. O orçamento mostra especificamente quanto dinheiro é necessário e como deve ser dividido. Este componente é crítico para um gerenciamento efetivo dos fundos durante toda a duração do projeto. Esta seção compreende as seguintes questões:

Quanto?

- Que tipos de recursos serão exigidos - fundos, funcionários, serviço de voluntários, terra, equipamento, etc?
- Quando os fundos e recursos serão exigidos? Qual é o cronograma para as principais exigências do projeto?
- Como você determina os recursos exigidos?
- Quem é responsável pela gerência dos fundos?

H. Sustentabilidade: Financiamento e Gerenciamento do Programa

A seção *sustentabilidade* deve conter uma breve apreciação sobre a durabilidade do projeto. A seção deve descrever como o impacto do projeto continuará depois que ele estiver concluído. Ela se refere às seguintes questões:

E depois?

- O que vai acontecer com o projeto depois que as atividades propostas forem executadas?
- Como o projeto será gerenciado quando as atividades financiadas forem concluídas?
- Como o projeto será financiado no futuro?
- Como os beneficiários ou outros continuarão o trabalho?

I. Material de apoio

Os *materiais de apoio devem* incluir quaisquer materiais elucidativos que reforcem seu projeto, inclusive "curriculum vitae" de seus responsáveis, brochuras com informações sobre a organização, cartas de referência, amostragem de material referente ao projeto, etc.

E o que mais?

- Que outros materiais são necessários para apoiar seu projeto?
- Como devem ser apresentados para causarem impacto positivo?

Para Fazer o Processo Funcionar para Você

É essencial que o processo da proposta funcione para você e sua organização. As perguntas foram formuladas para orientar você durante o processo de desenvolvimento do projeto. A Figura 3 mostra a conexão entre as perguntas-chave da Figura 2 e os componentes que você acabou de conhecer. Elas fornecem um útil resumo do processo de elaboração de propostas. É importante lembrar que elaborar uma proposta é, na realidade, criar um plano para um projeto eficaz - o que vai orientar você e sua organização por toda a duração do projeto.

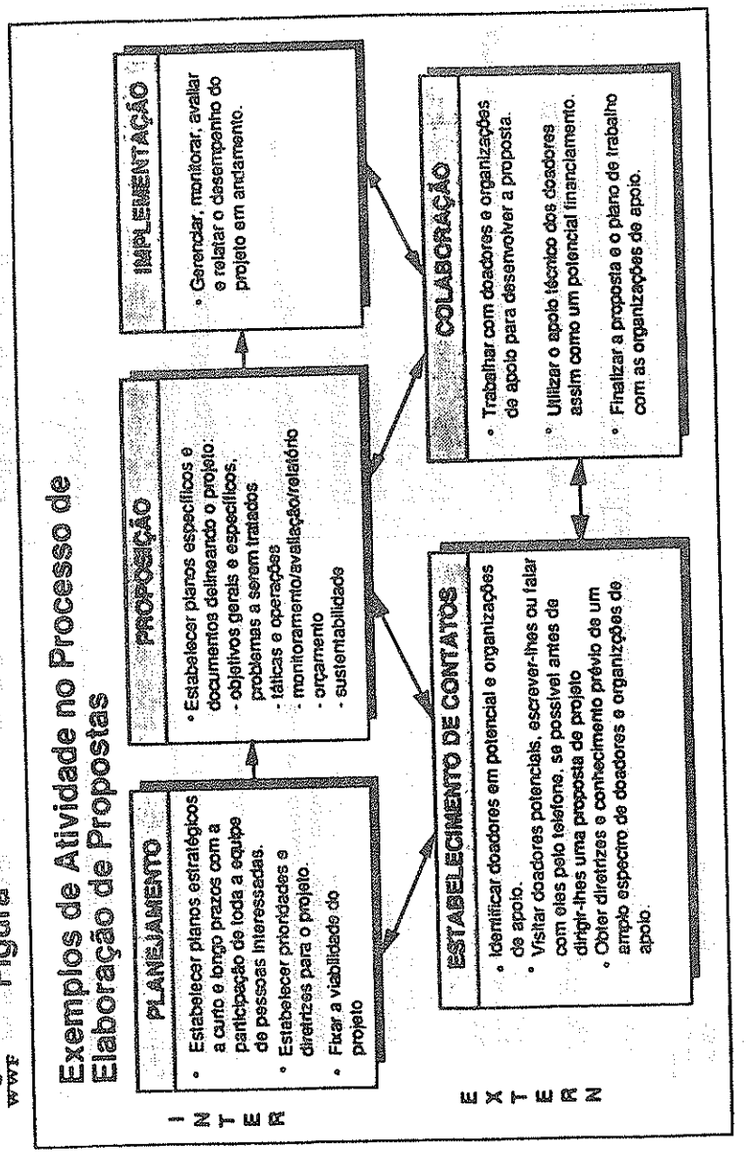
Como pode esse processo funcionar para você e sua organização? Comece por examinar os exemplos de processo de elaboração de propostas da Figura 4. São exemplos concretos dos tipos de ação que você deverá adotar para fazer com que o processo tome corpo para sua organização e atinja os seus propósitos: uma proposta eficaz para apoiar e promover um valioso e interessante projeto ou programa.

Figura 3

Ciclo do Projeto: Respostas às Perguntas-Chave

Perguntas Chaves	*Componentes da Proposta*
O que o projeto está tentando alcançar? O que você vai mudar ou influenciar através deste projeto?	Objetivos Gerais e Específicos
Por que é importante assumir o projeto? Por que você é a pessoa mais indicada para assumir o projeto?	Definição e Importância do Problema Antecedentes da Instituição
Como será conduzido o projeto? Onde será localizado o projeto? Quando ocorrerão as atividades do projeto?	Métodos e Plano de Trabalho
Como você vai monitorar o desempenho do projeto em andamento? Como você vai medir sua eficácia? Como você vai transmitir o que aprendeu?	Monitoramento, Avaliação e Relatório
Quanto custará o projeto? Que recursos serão necessários e para quais aspectos do projeto?	Orçamento
Se for continuar, como será sustentado o projeto? O que vai acontecer depois que o projeto inicial estiver concluído?	Sustentabilidade
Que outros materiais você pode oferecer para apoiar a proposta?	Material de Apoio

Figura 4



Exemplo de Formulário para Relatório de Projeto

1. Título do Projeto:

2. Período do Projeto (datas de início e término):

3. Principal Responsável pelo Projeto:

4. Objetivo(s):

5. Atividades:

6. Resultados:

7. Metodologia da Avaliação:

8. Divulgação dos Resultados do Projeto e Recomendações:

9. "Status" do Futuro do Projeto:

10. Relatório Financeiro:
    Orçamento:
    Quantia Recebida (Fonte):
    Despesa de (Fonte):
    Apoio de Outras Fontes:

WWF

Elaboração de Orçamento

O Que é Orçamento?

Orçamentos são instrumentos de planejamento e gerenciamento de projetos. Um orçamento - e o processo do qual ele se origina -serve para planejamento e supervisão de operações de projetos. É também útil para os doadores e/ou as organizações colaboradoras monitorarem seus projetos e prover assessoria técnica.

Mais especificamente, um orçamento é um resumo financeiro dos recursos que sua organização requer para um trabalho especial. Ele contém dados sobre a fonte de recursos, como esses recursos serão dispendidos e quando eles serão necessários (isto é, uma descrição do fluxo de capital).

Antes de se iniciarem as atividades do projeto, uma organização necessita estimar a situação financeira em termos de o que a organização quer fazer. Ao invés de raciocinar somente em termos monetários, considere os custos globais, com relação à missão da organização e os resultados esperados de seus programas. Só então aloque adequadamente as quantias específicas de fundos.

Gerentes de projetos, frequentemente ajudados pelo diretor executivo da organização, preparam e monitoram os orçamentos. No entanto, é o gerente de projeto quem controla o processo orçamentário para seu projeto, sob a supervisão do diretor executivo. Lembre-se de que um bom orçamento é preparado depois de um detalhado planejamento e uma estimativa cuidadosa de aptidões, objetivos gerais e objetivos específicos.

A Lição β é uma verificação da preparação de um orçamento. Ela apresenta as categorias básicas dos custos de um orçamento. Você pode usá-la na preparação de seus orçamentos. A **Lição** é um quadro sinótico para a preparação do orçamento. Este coloca você um passo a frente e encoraja você a raciocinar em termos de esquema de despesas à medida que você determina fontes. Você pode preenchê-lo ao mesmo tempo em que elabora o orçamento para seu projeto.

WWF

Lição β
Verificação da Preparação de Orçamento

Orçamentos propostos devem incluir todos os custos previstos, inclusive contribuições não-financeiras, custos administrativos e custos de monitoramento e avaliação. Preencha o formulário abaixo para preparar um orçamento para seu projeto.

1. **Custos Referentes ao Pessoal do Projeto**
   (inclusive gerente do projeto, equipe de apoio e consultores para assistência técnica)
   - Salários:
   - Benefícios:
   - Viagens/transporte:
   - Custos de treinamento:
   - Outros custos:

2. **Custos de Administração/Escritório**
   (inclusive custos relacionados com a diretoria executiva, levantamento de fundos e outros):
   - Taxa de Administração:
     - Aluguel
     - Material de consumo e custos de operação (telefone, correio, fax, etc.)
   - Outros custos:
     - Transporte
     - Auditoria financeira

(continua)

Lição B (continuação)
Verificação da Preparação do Orçamento

3. Custos do Projeto (inclusive custos rotineiros e despesas específicas de equipamento)

- Suprimentos e equipamento do projeto
  - Material de consumo (isto é, previsões de campo, ferragens, uniformes, etc.).
  - Material permanente (isto é, veículos, motores, ferramentas, instrumentos de medição, equipamento audiovisual, etc.).
- Prédios/Instalações (inclusive adaptações, reformas)
- Manutenção (de prédios e instalações, maquinário, equipamento, veículos, etc.).
- Publicações/relatórios
- Treinamento/extensão (para beneficiários do projeto)
- Outros

4. Custos de Avaliação

- Pessoal e consultores
  - Utensílios de viagem
  - Outros

5. Outros Custos do Projeto:

Lição C

Esquema de Preparação de Orçamento

CUSTOS	Ano 1 Total	Ano 1 Organização Proponente	Ano 1 Doador	Ano 1 Outros	Ano 2 Total	Ano 2 Organização Proponente	Ano 2 Doador	Ano 2 Outros
Pessoal - Salários - Treinamento - Transporte - Outros								
Administração/ Escritório - Espaço Físico - Comunicações - Equipamento - Outros								
Projeto - Suprimentos - Equipamentode campo - Prédios e Instalações - Manutenção - Outros								
Monitoramento, Avaliação e Relatório - Levantamento - Salário/Honorários								

"ROTEIRO DE PROJETO"

O seguinte é um esquema das informações que deverão ser incluídas na apresentação de uma proposta de Projeto a ser considerada pelo Programa de Pequenas Doações dos Companheiros das Américas. Por favor preencha essa folha e utilize-a como uma capa para as informações adicionais requeridas neste esquema (páginas 2 e 3).

I. Apresentação

A. Nome do Comitê Companheiro: .....

.....

B. Nome da organização que solicita a doação: .....

.....

C. Endereço para correspondência e telefone: .....

.....

.....

.....

D. Nome do projeto:.....

.....

E. Nome do responsável pelo projeto: .....

.....

F. Data (do Projeto) do início e término da aplicação dos recursos solicitados: .....

.....

G. Valor da pequena doação solicitada: US $ .....

Fonte:
The National Association of the Partners of the Alliance.Inc.
1424 K Stroot, N.W. Washington, D.C.20005
Telephone 202-G28-3300 Cablos: NAPAR Telex 04261

H. Contribuições financeira: US$ .....

I. Contribuição em espécie: US$ .....

(valor de materiais, remuneração de pessoal, valor do espaço físico, etc.. à disposição desse projeto)

II. Sumário do Projeto

Em um ou dois parágrafos, por favor, descreva as principais atividades e os objetivos sócio-econômicos que deseja atingir como resultado desse projeto.

III. Descrição da Organização (diretamente responsável pelo projeto, outra que não o Comitê Companheiro)

A. Histórico e objetivos da Organização

B. Situaçao legal de sua Organização (sem fins lucrativos, privada ou governamental, ciiperativa, etc..).

IV. Histórico do Projeto

A. Problemas específicos que o projeto se propõe a atender

B. Origem do Projeto, Planejamento, envolvimento das pessoas da comunidade e dos Companheiros.

V. Desenvolvimento do Projeto

A. Por favor faça um sumário dos objetivos do projeto e as atividades mais importantes

B. Quem será beneficiado com esse projeto? Indicar a situação sócio-econômica dos beneficiários (renda, nível, sexo, etc.) e o número aproximado dos benefíciários afetados direta ou indiretamente pelo projeto.

C. Descreva as atividades específicas do projeto, incluindo informações com relação às datas previstas para o término

de cada atividade, onde, com quem, etc. Por favor, enfoque atividades específicas e inclua as datas e o local para sua implementação:

Exemplo: "A Fundação de Desenvolvimento Rural trabalhará com um técnico da Universidade de Wisconsin no planejamento e construção de um secador solar, simples e de baixo custo, que possa desidratar a produçãoa mais rapidamente. O modelo estará pronto para testes, três meses após o início do projeto. Um curso, com duração de um mês, sobre desidratação de frutas e vegetais e sobre construção de um secador será oferecido a dez (10) homens e a dez (10) mulheres em cinco comunidades diferentes, para que cada comunidade tenha dois secadores. Os participantes serão, então, orientados em coleta de dados e serão distribuídos dez dólares, por semana, durante dez semanas, para compra de alimentos para secagem e revenda; ao final de dez semanas, haverá relato para o grande grupo sobre os custos, tempo de processamento, vendagem, margem de lucro, etc..".

D. Coordenação e Administração do Projeto

1. Descreva, detalhadamente, a maneira como o Comitê e o Comitê Companheiro serão envolvidos no projeto.

2. Quais são os planos para continuidade do projeto, - após o recursos terem sido gastos?

3. Nome do responsável pelos relatórios do projeto.

E. Recursos do Projeto

1. Que recursos material, pessoal e financeiro são necessários para o projeto?

2. Descreva as agências ou instituições que colaborarão no projeto. Como será esta colaboração?

F. Impacto do Projeto

1. Este projeto aumentará as opções econômicas dos beneficiários, melhorará sua situação ou padrão de vida? De que maneira?

2. Como avaliará se essa melhoria está sendo alcançada?

3. Existem implicações econômicas e culturais que podem resultar do impacto do projeto?

G. Possibilidade de introdução de novas tecnologias ou habilidades.

VI. Orçamento

O orçamento deve incluir um sumário detalhado, por ítem, de como os recursos do projeto serão usados. Um exemplo de orçamento vem a seguir:

ORÇAMENTO (em US$)

Item	Recursos Solicitados de Pequenas Doaçoes	Outras Fontes	Total
1. Protótipo do secador	$ 800	$ 850	$ 1.650
2. 9 secadores operacionais	1.350	-	1.350
3. Xerox	-	300	300
4. Transporte interno	200	-	200
5. Pessoal			
-Transportador e processador....	600	-	600
-Instrutor de construção.....	-	4.000	4.000
-Treinador do processo.....	-	6.000	6.000
6. Subsídio para compra de alimentos: US$10/semanaX10 semanas X 20 pessoas.....	2.000	-	2.000
TOTAL:	**$.4.950**	**$11.150**	**$16.100**

PLANILHA PARA FORMULAÇÃO DE PROJETOS

Sergio Dialetech

Título: .....

Código: .....

Proponente: .....

Coordenação: .....

Objetivos: (genéricos em 4/5 linhas ou itemizados por setor)

.....

.....

.....

Formulação do problema: (histórico, variáveis, conjuntura) .

.....

.....

.....

.....

Metodologia: (preparação, realização e continuidade futura)..

.....

.....

.....

.....

Atividades previstas: (detalhar cada passo/atividade-fim e o papel de cada setor) .....

.....

.....

.....

.....

Dimensionamento de recursos: (explicar cada ítem e montante)

a. consultoria pessoa fís.: (especialistas para avaliação/orientação/aprimoramento do projeto/equipe) .....

.....

.....

b. consultoria pessoa jurídica: (svs técnicos especializados - ex.: análises/filmagens/editoração/...) .....

.....

.....

c. svs gerais e adm de 3os: (incluídos na rotina normal de trabalho - ex.: copiadora/datilografia/lab.fotográfico).....

.....

.....

d. locomoção/transporte: (equipe/convidados, prep/execução, passagem/táxi/pedágio/deprec./manutenção/combustível)...

.....

.....

e. alimentação: (equipe/convidados, prep/execução) .....

.....

.....

f. telefonemas: .....

.....

g. simpósios/cursos/congressos: (apresentação do projeto/aperfeicoamento/coleta de dados).....

.....

h. hospedagem: (equipe, convidados, prep/execução) .....

.....

.....

i. serviços gráficos: (impressão dos"produtos").....

.....

.....

j. outros materiais: (filmes, cassetes, ...)...

Organização da equipe de trabalho: (explicar cada função)....

Produtos/Resultados esperados: (detalhar cada ítem).....

Benefícios: (para comunidade, financiador, participantes,..).

Anexo 1 - Mão de Obra

direta:

Nome	especialidade	atividades	período	custo
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

indireta: (detalhar sub-contratações).....

Anexo 2 - Cronograma de Execução

Atividades	Período	Pendência	Recursos
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

IMPRESSO
DIRETORIA DE SERVIÇOS GRÁFICOS
DIVISÃO DE SERVIÇOS GERAIS
UNICAMP