

Projetos Coletivos

Projetos Coletivos



Elaboração e Gestão de Projetos Coletivos

Apoio:



Realização:



Tutoria

Marcos Carmona

Coordenador de Projetos da Rede Mobilizadores

Sílvia Sousa

Assessora de comunicação da Rede Mobilizadores

Apresentação

Objetivo

Curso tem o objetivo de ampliar a capacidade de elaboração de projetos coletivos e incentivar a autonomia de comunitários para a captação de apoio a iniciativas locais; e contribuir para que as comunidades e seus representantes possam identificar, planejar, construir, monitorar e compartilhar os resultados de cada etapa de um projeto coletivo.

Programação

. MÓDULO 1

Planejamento de Projetos Sociais: Etapas e metodologias participativas e as dimensões lógica e comunicativa de um projeto

. MÓDULO 2

Um exemplo de proposta técnica para comunidades rurais do Semiárido

. MÓDULO 3

Fontes de financiamento
Dicas

Apresentação

O ponto de partida para que os resultados de um projeto comunitário sejam realmente **transformadores das condições sociais locais é garantir a participação da comunidade no processo de desenvolvimento**, desde a elaboração e até a etapa de avaliação do projeto.

“O sucesso da intervenção, ou seja, a efetividade de sua contribuição para a solução ou melhoria da situação-problema enfrentada, depende da compreensão e do consentimento dos atores sociais envolvidos quanto aos propósitos do projeto e, conseqüentemente, do empenho dos mesmos na concretização de seus objetivos. Isto só é possível – de uma maneira ética – a partir da participação efetiva dos atores sociais – em especial dos beneficiários – em todo o processo de desenvolvimento do projeto, desde sua elaboração até a avaliação de seus impactos”.¹

A efetividade de toda e qualquer ação transformadora no campo social requer uma **visão crítica** capaz de questionar a todo o momento o sentido da proposta.

“O compromisso ético exige que as nossas ações tenham resultados efetivos; que possam contribuir para a transformação positiva das condições sociais; e que estejam comprometidas com os anseios do público-alvo. Esta é a dimensão ética subjacente aos projetos sociais”.²

O projeto ideal deve ser **claro na apresentação do que se pretende transformar e apresentar alternativas viáveis para o enfrentamento**. Também deve **apontar com objetividade quais são os resultados e impactos esperados**.

“A elaboração do projeto deve ser vista como um contínuo processo de construção de consensos e de explicação de dissensos. O projeto ganha consistência com o envolvimento desses atores sociais que, pelo fato de sentirem-se coautores do projeto, se empenharão pelo seu sucesso”.³

A partir destas reflexões iniciais, vamos apresentar técnicas que auxiliam na **definição da situação a ser modificada**; falaremos sobre a **escolha de soluções e de alternativas a partir de questões prioritárias**; traremos a estruturação de um projeto a partir de uma **Matriz Lógica**; e falaremos da **etapa comunicativa do projeto a partir de uma proposta técnica** que irá estruturar um exemplo de apresentação, passo a passo.

^{1 2 3} CAMPOS, Arminda; ABEGÃO, Luís; DELAMARO, Maurício. O Planejamento de Projetos Sociais: dicas, técnicas e metodologias. (apud “Adaptação do conteúdo programático da disciplina “Técnicas em Projetos Sociais” do Curso de Especialização em Gestão de Iniciativas Sociais do LTDS/COPPE/UFRJ).

Módulo 1

Projeto coletivo:
planejar para
solucionar

Projeto Coletivo: planejar para solucionar

Projetar significa planejar algo que se pretende realizar no futuro, com começo, meio e fim previsíveis e programados.

Segundo definição da ONU: Um projeto é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas para alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo dados (apud COHEN; FRANCO, 1999, p. 85).

Entende-se por projeto coletivo o planejamento compartilhado, objetivo e detalhado de etapas para solucionar uma necessidade social, onde se estabelece previamente o público-alvo, ou seus favorecidos, as atividades a desenvolver, os recursos necessários e os resultados esperados – tempo, dinheiro, equipamentos e pessoas.

O melhor ambiente para desenvolver um projeto coletivo é caracterizado pela presença das pessoas que têm alguma influência na situação avaliada ou que sofrem suas consequências.

“Além de garantir maior coerência ao projeto, o respeito pela cultura e posição de cada um dos atores envolvidos contribui para uma validação dos resultados esperados e um compromisso do grupo com os objetivos estabelecidos pelo projeto.”¹

Quanto maior for a participação desses atores sociais no desenvolvimento do projeto, maior a chance de um bom resultado. Para caracterizar a situação-problema é preciso apontar os **indicadores**, ou seja, agrupar informações que irão auxiliar na construção de um projeto mais preciso e eficiente.

¹ Cadernos da Oficina Social 9. O Planejamento de Projetos Sociais: dicas, técnicas e Metodologias. 2002.

Portanto, reúna sua comunidade e inicie uma conversa que procure responder com clareza às seguintes questões:

- 1) **Quem é o público-alvo do projeto?**
- 2) **O que ele pensa?**
- 3) **Como ele vive?**
- 4) **Quais os seus desejos e as suas necessidades?**



Reunião com as comunidades maranhenses de Tanque de Valença (Matinha) e Estiva dos Mafra (Mirinzal).
Fonte: Igor Almeida, Blog Outros Olhares

Ciclo de vida do projeto

O próximo passo é pensar em conjunto sobre o ciclo de vida do projeto. Este ciclo está dividido em 4 etapas distintas:

- 1) **ELABORAÇÃO:** é o momento da identificação do problema, definição dos objetivos, programação das atividades e composição da proposta técnica do projeto.
- 2) **ESTRUTURAÇÃO:** uma vez decidido que o projeto será realizado, é hora de organizar a equipe executora e mobilizar os meios necessários para executá-lo.

- 3) **REALIZAÇÃO:** é o período quando as atividades previstas são realizadas e acompanhadas, de acordo com o planejado. Por vezes é necessário alterar a programação, em razão de fatos não previstos.
- 4) **ENCERRAMENTO:** ao término do projeto é preciso analisar seus resultados e impactos, comparando-se o que se pretendia originalmente com o realmente alcançado. Caso não haja prosseguimento, também é o momento de cuidar da desmobilização do projeto.

Elaboração

Ainda sobre a etapa de ELABORAÇÃO é importante:

- ◆ **Identificar a situação que precisa ser transformada.** Reúna-se com os interessados e organize as informações disponíveis sobre a situação. Se houver mais de uma questão a solucionar, é preciso decidir a qual, por sua importância ou pela maior facilidade de solução, vai se dar prioridade.
- ◆ **Pensar em como solucionar a questão e nas ações que poderiam contribuir para a mudança.** As diferentes alternativas de solução devem ser analisadas para saber se são viáveis. Em seguida, devem ser comparadas, a fim de se escolher a melhor alternativa, a mais adequada.

c) Escolhida a solução, parte-se para **programar em detalhes o que vai ser feito, o que se espera que aconteça como resultado da ação e o que se necessita agenciar e disponibilizar** de modo a assegurar a realização do projeto.

Em linhas gerais, o projeto deve responder:

- **Quem?** (histórico da entidade)
- **O quê?** (apresentação e objetivo)
- **Por quê?** (justificativa)
- **Como?** (estratégias de ação)
- **Quando?** (cronograma)
- **Quanto?** (orçamento)

Metodologías participativas

Metodologias participativas

Planejar de forma participativa um projeto social significa:

- ◆ **Dar voz às pessoas que estão diretamente envolvidas na situação a qual se pretende intervir.**
- ◆ **Desenvolver um conhecimento comum sobre a situação**, que integre não só os saberes dos especialistas, mas também (e especialmente) os das pessoas comuns.
- ◆ **Eleger alternativas, formular estratégias e tomar decisões em conjunto.** É importante manter esta estrutura de decisão coletiva durante todo o desenvolvimento do projeto.

METAPLAN

Metaplan

O Metaplan é um método de visualização e de moderação que pode ser utilizado em processos participativos de diagnóstico, planejamento e avaliação.

A técnica corresponde à **utilização de tarjetas** (fichas coletivas) sobre as quais **os participantes escrevem as suas considerações** e depois as **fixam em um mural**, para que todos possam lê-las.

Diferentes cores e formas de tarjetas podem ser utilizadas para distinguir as informações ou diferenciar as contribuições, fases do trabalho, etc.



A mobilidade das fichas afixadas no mural permite que elas sejam rearranjadas em função de consensos ou tomadas de decisão por parte do grupo.



No Metaplan, a **coordenação dos trabalhos e a mediação das discussões ficam a cargo do Facilitador, que irá propor ao grupo questões relevantes e encaminhar as discussões a partir das considerações apontadas nas tarjetas.**

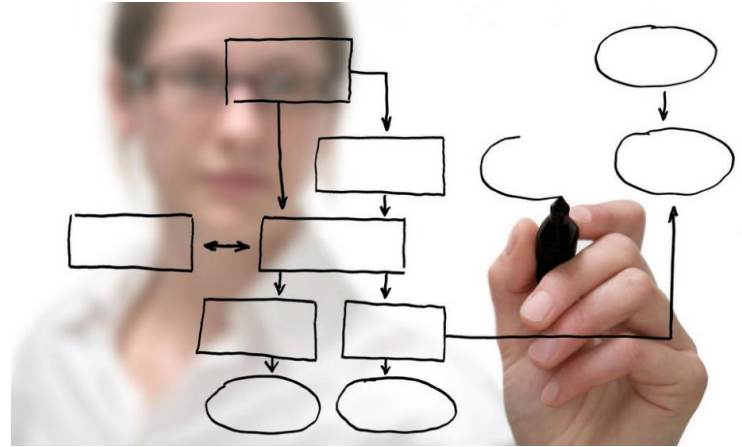
As discussões levantadas conduzirão o grupo a obter um **produto final** que irá compreender, por exemplo, **os indicativos sobre a situação, as alternativas propostas, o plano de ação do projeto.**

ZOPP

ZOPP

O método ZOPP tem como base a **Matriz Lógica**, e propõe o planejamento de projetos **orientado por objetivos** a partir das *técnicas de moderação do Metaplan*.

A Matriz Lógica trata-se de um instrumento que auxilia não somente na organização lógica dos elementos do projeto, mas que também oferece subsídios para o acompanhamento de sua execução, por meio dos indicadores de desempenho e dos condicionantes externos do projeto.



O instrumental técnico para o planejamento participativo de projetos do ZOOOP considera **5 procedimentos de análise** na construção da **Matriz Lógica**:

- ◆ **Análise de Envolvimento**
- ◆ **Análise de Problemas**
- ◆ **Análise de Soluções**
- ◆ **Análise de Viabilidade**
- ◆ **Análise de Alternativas**

Análise de Envolvimento

Análise de Envolvimento

A **Análise de Envolvimento**, primeiro procedimento para a construção da Matriz Lógica, consiste em realizar um levantamento detalhado dos atores sociais ligados de alguma forma à situação em foco, destacando seus interesses, expectativas e receios, bem como suas potencialidades ou fragilidades no enfrentamento da adversidade em questão.



Para realizar a **Análise de Envolvimento**, é preciso:

◆ Fazer um **levantamento dos atores sociais envolvidos**: pessoas, organizações da sociedade civil, empresas, instituições, etc.

◆ **Caracterizá-los** segundo critérios como: a) **categoria ou natureza** (indivíduo, associação, ONG, empresa privada, órgão público, etc.); b) **papel no contexto analisado** (potencial beneficiário, colaborador, opositor, etc.); c) **interesses e expectativas**; d) **dúvidas e receios**; e) **contribuição para o enfrentamento do problema**; f) outros aspectos considerados relevantes.

Análise de Problemas

Análise de Problemas

O segundo passo para formar a Matriz Lógica é realizar, sempre em parceria com as pessoas da sua comunidade, a **Análise de Problemas**, definindo qual é o problema central a ser modificado.

Descreva e estabeleça as causas que originam ou agravam a questão identificada como central e a partir dela construa uma **Árvore de Problemas**, com vários níveis de causas principais.

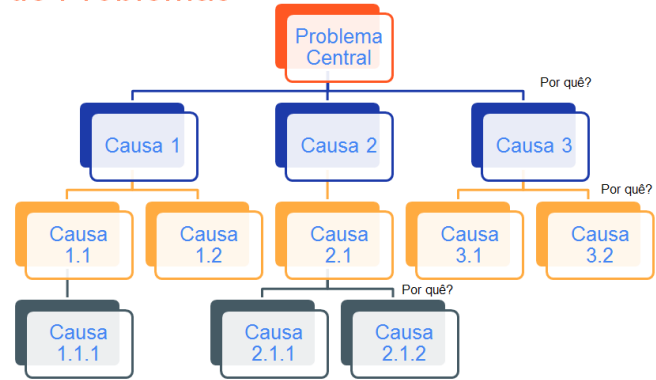
Para a construção da **Árvore de Problemas**, anote a questão central e abaixo dela, cite suas causas diretas. Abaixo destas, suas causas principais. E assim sucessivamente. Ramifique a árvore até o nível que for passível de mudança.

Para a construção da *Árvore de Problemas*, a análise das causas pode ser feita respondendo à pergunta “**por quê?**”. Por exemplo, procure responder junto com a comunidade:

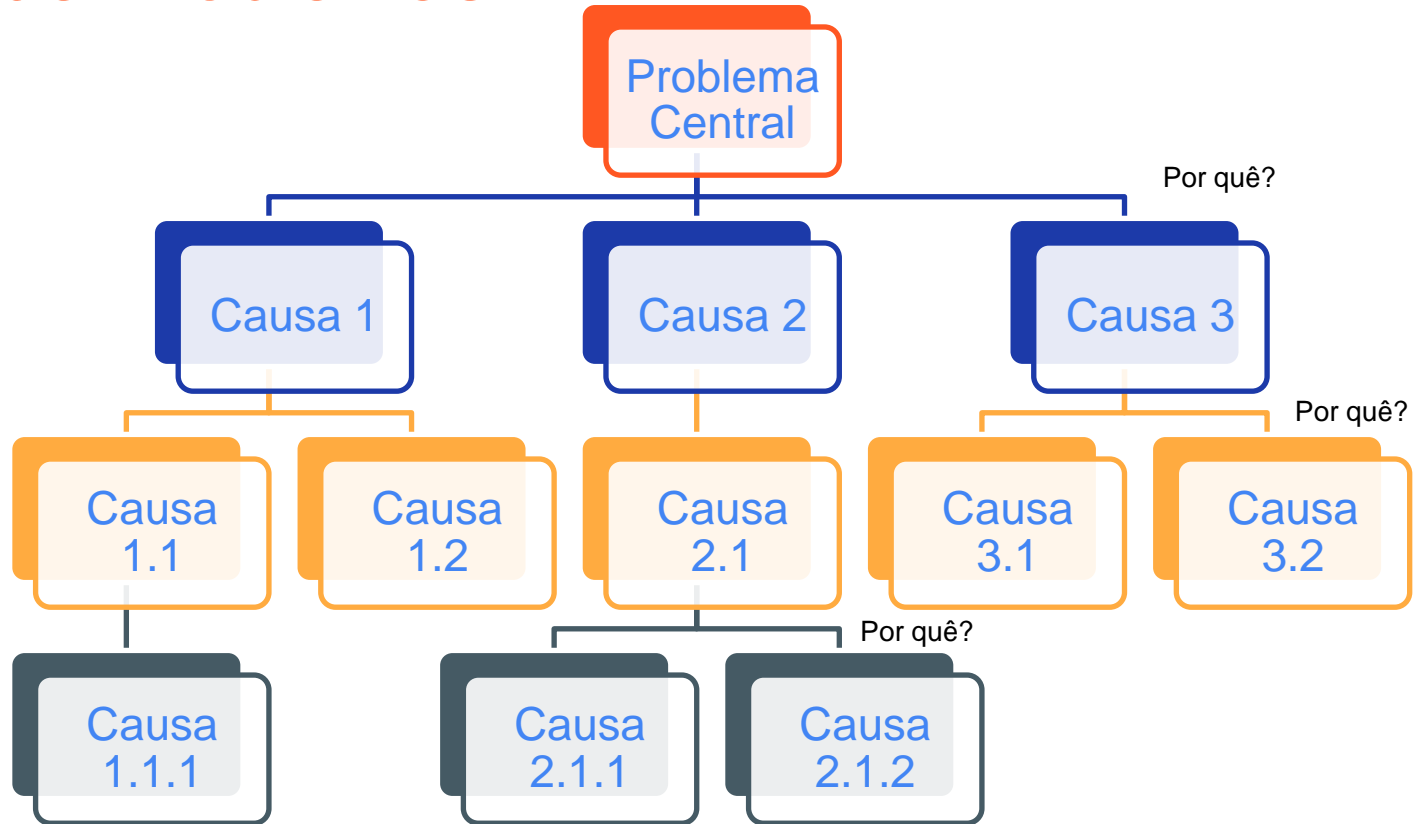
Qual a situação atual? Quais as causas da questão identificada? Para quem a situação é percebida como um problema? A questão identificada foi caracterizada em aspectos importantes como social ou econômico? Foram procuradas informações sobre a situação com outras pessoas ou fontes de estudo como livros? Entre os problemas encontrados, esse tem mais importância? Quais os critérios usados para atribuir esta importância?

Em linhas gerais, a técnica de construção de uma “**Árvore de Problemas**” acontece a partir de uma **reflexão coletiva sobre a situação que se pretende modificar, avaliando as reais possibilidades de intervenção.**

Árvore de Problemas



Árvore de Problemas



Análise de Soluções

Análise de Soluções

A terceira etapa da Matriz Lógica é **construir as possíveis soluções**, por meio de uma **Análise de Soluções**. A participação da comunidade continua sendo essencial, para que se possa **pensar coletivamente em diferentes alternativas**.

A definição dessa análise se dá por meio da **Árvore de Soluções**. **Parte-se de uma possível solução para a questão identificada como central e a comunidade elabora junto uma estratégia para alcançar a situação futura desejada**.

A partir da solução escolhida relacionam-se as condições principais para se conseguir. Essas condições geram condições secundárias e, desta forma, **compõe-se os diferentes níveis da Árvore de Soluções**.

A Árvore de Soluções não pode ser vista apenas como a antítese da Árvore de Problemas. Nem sempre a antítese da causa representa uma condição para a solução, por exemplo, “demora no atendimento” não pode ser simplesmente transposto como “atendimento ágil”. **Muitas vezes uma solução criativa e inovadora pode causar maior impacto do que a simples eliminação dos problemas.**

Portanto procure, junto com a comunidade, identificar várias alternativas de solução que podem contribuir para a melhoria da situação identificada. A pergunta-chave para montar esta árvore é responder “**como?**”. E para definir o “como?”, vocês devem **propor alternativas viáveis e realistas**, como por exemplo:

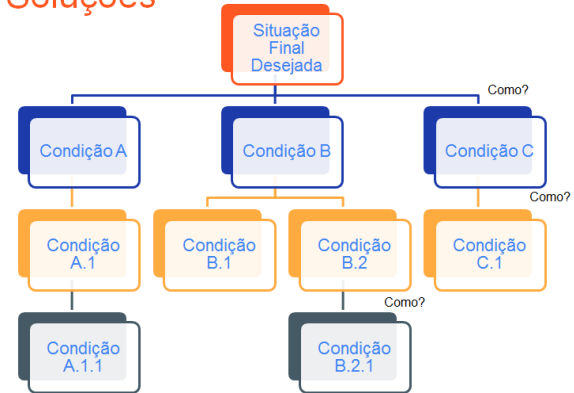
- ◆ Definir as condições que permitam afirmar que a questão identificada estaria solucionada em sua totalidade
- ◆ Elaborar uma estratégia de ação para a solução total da situação
- ◆ Detalhar a estratégia e os componentes intermediários, que representem soluções para aspectos parciais, porém, essenciais da questão
- ◆ Estabelecer uma ordem de prioridade pra o componentes parciais em função de sua contribuição para o enfrentamento da situação
- ◆ Estimar os recursos necessários para a solução de cada aspecto parcial

- ◆ **Comparar os recursos necessários com os meios disponíveis**
- ◆ **Selecionar os componentes parciais prioritários compatíveis com os recursos disponíveis**
- ◆ **Identificar alternativas de projetos capazes de levar a cabo os componentes parciais selecionados**

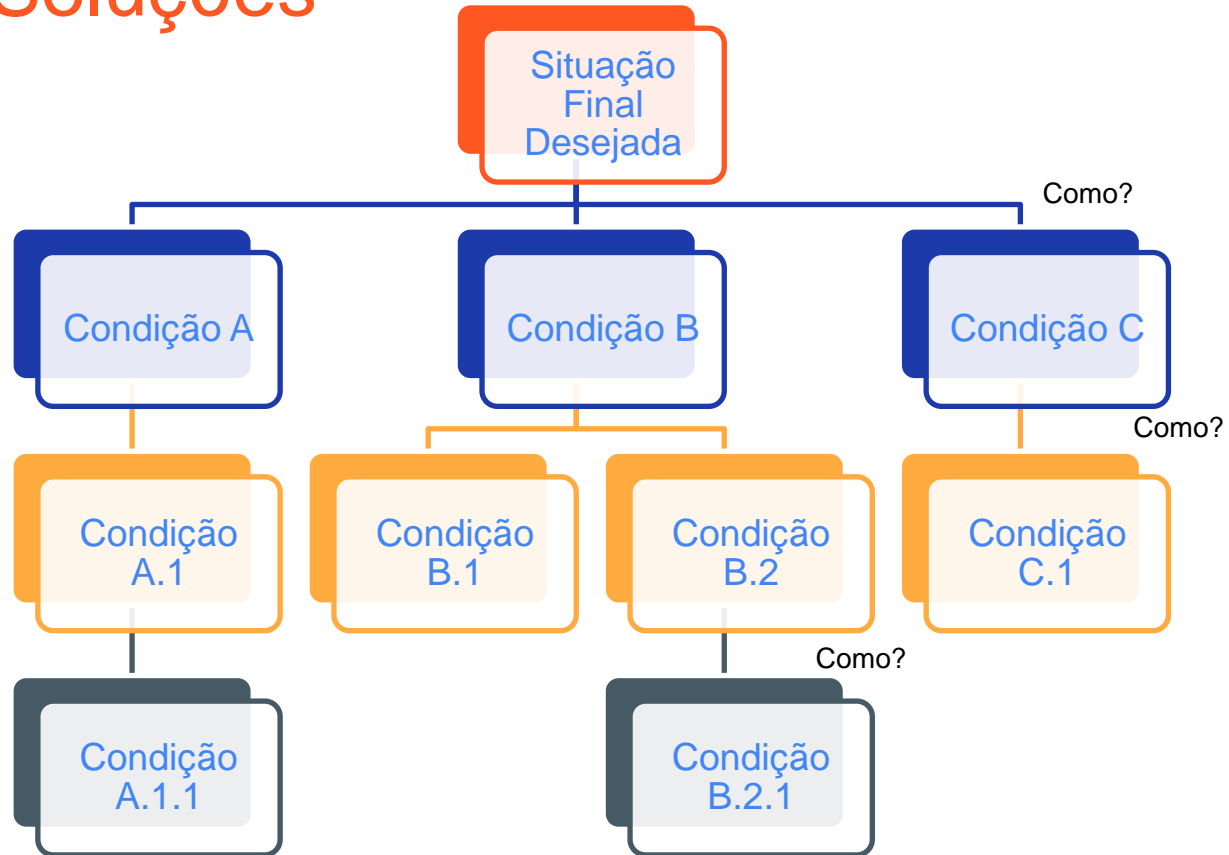
Cada alternativa de solução que se resolva considerar deve ser detalhada em grau suficiente para que possa ser analisada e julgada no Projeto. Esse detalhamento deve ser direto, com breve descrição da metodologia, estimativa do número de pessoas que serão atendidas, custos envolvidos e resultado que se deseja.

Em linhas gerais, a **Análise de Soluções** baseia-se na construção de uma “**Árvore de Soluções**” que reflita as condições para que se alcance a situação final esperada.

Árvore de Soluções



Árvore de Soluções



Análise de Viabilidade

Análise de Viabilidade

Na quarta etapa, as alternativas de soluções escolhidas devem passar por uma **Análise de Viabilidade**, ou seja, uma checagem das **potencialidades do projeto** antes de sua implementação.

A ideia é analisar se a solução escolhida pode ser implementada e se é viável.

Os principais aspectos a serem considerados em uma análise de viabilidade são: **técnico, operacional, social, financeiro e ambiental.**



- ◆ **Viabilidade social:** considera as consequências sociais e a relevância para os favorecidos decorrentes dos investimentos realizados
- ◆ **Viabilidade técnica:** verifica se as tecnologias/metodologias escolhidas são adequadas e compatíveis com os recursos disponíveis e resultados esperados
- ◆ **Viabilidade operacional:** considera a relevância e a justificativa dada pela comunidade, sua capacidade técnica e estrutura organizacional
- ◆ **Viabilidade financeira:** analisa os custos envolvidos e a disponibilidade dos recursos para a realização das despesas previstas
- ◆ **Viabilidade ambiental:** verifica se há consequências ao meio ambiente e as considera

Análise de Alternativas

Análise de alternativas

Na **Análise de Alternativas**, quinta e última análise dessa série, acontece a **priorização das possíveis soluções** encontradas na fase anterior, com o objetivo de escolher aquelas que serão desenvolvidas no projeto.

Para isto é importante **identificar os esforços que vêm sendo realizados para a reversão ou melhoria da situação inicial**, pois estas iniciativas podem oferecer **indicativos sobre os possíveis caminhos alternativos de ação**.



Uma vez determinadas quais alternativas de solução são viáveis, é hora de **escolher aquela que será efetivamente proposta.**

É necessário definir com clareza como vai ser feita a escolha e que aspectos do projeto vão ser analisados e julgados.

- ◆ **Aspectos sociais:** facilidade ou dificuldade de aceitação da alternativa proposta ser aceita pelos grupos envolvidos, por questões culturais, de valores ou hábitos
- ◆ **Aspectos técnicos:** facilidade ou dificuldade na adaptação à técnica sugerida às condições em que será executado o projeto (principalmente pessoas)

- ◆ **Aspectos de gestão:** se o projeto não é complexo demais para ser administrado pela comunidade; se vai fortalecer os envolvidos; se facilita novos apoios
- ◆ **Aspectos financeiros:** custos, rendimentos que poderão ser gerados, facilidade de acesso a financiamentos
- ◆ **Aspectos econômicos:** sustentabilidade da iniciativa, geração de emprego e renda pelo projeto, tempo de recuperação do capital investido

Resultado das Análises

Resultado das análises

Todos esses procedimentos de análise (envolvimento, problemas, soluções, viabilidade e alternativas) devem oferecer como resultado:

- ◆ **Um panorama sobre os atores sociais envolvidos;**
- ◆ **A identificação clara do problema alvo de intervenção; e**
- ◆ **A definição de alternativas que serão adotadas para o enfrentamento do problema.**

Dimensão Lógica e Dimensão Comunicativa

Dimensão Lógica do Projeto

A Dimensão Lógica representa o encadeamento entre os elementos do projeto, evidenciando a coerência entre o objetivo geral e os objetivos específicos; entre estes objetivos e os resultados imaginados; e entre os resultados e as atividades relacionadas à concretização dos mesmos.

O objetivo “é a situação que se deseja obter ao final do período de duração do projeto, mediante a aplicação dos recursos e da realização das ações previstas”. (COHEN; FRANCO, 1999, P.88)

O objetivo precisa **contribuir para solucionar ou amenizar a questão em foco** pelo projeto, e deve **expressar os interesses da comunidade**. Precisa ser verificável, alcançável, realista, específico e adaptado ao tempo.

Dimensão Comunicativa do Projeto

A **Dimensão Comunicativa** consiste especificamente na **proposta técnica do projeto, que tem por função apresentar a relevância deste e a competência dos seus executores em implementá-lo.**

A coerência da proposta é fundamental, tanto para a negociação junto aos possíveis parceiros ou financiadores, como para estabelecer uma orientação entre os executores quanto à metodologia, objetivos, produtos e atividades do projeto.



Não existe um modelo padrão para a redação de um projeto. Vários modelos podem ser utilizados. Isso dependerá do tipo de projeto, da sua dimensão e de suas intenções. Também depende a quem estará sendo apresentado o projeto, já que muitos financiadores têm roteiro e formulários próprios, bem como exigências com respeito à documentação que deve ser anexada à proposta.

O importante é que o seu projeto comunitário esteja completo, que possa transmitir a quem o lê todas as informações necessárias para que sua proposta seja bem compreendida, não só nos elementos que a compõem, com nas suas inter-relações.

O que vimos até
aqui?

ESCOPO DO PROJETO

METODOLOGIAS

METAPLAN
ZOOP

ANALISES

ENVOLVIMENTO
PROBLEMAS
SOLUÇÕES
VIABILIDADE
ALTERNATIVAS

DIMENSÕES LÓGICA
E COMUNICATIVA

Como será o
Módulo 2?

Para **ilustrar** o processo de elaboração de um **Projeto** e suas principais necessidades, vamos construir um documento hipotético, passo a passo.

TÍTULO

- LEVE SEMIÁRIDO. Frutas de quintal.

SUMÁRIO

- (...) capacitar os jovens de Lagoa Clarisse para o beneficiamento de frutas nativas para a produção de doces, geleias e para consumo *in natura* e fornecer apoio para a comercialização nas 5 instituições de ensino para pré-vestibulandos localizada na cidade de Tibério (...)

HISTÓRICO

- (...) A Associação Comunitária de Lagoa Clarisse foi fundada em 25 de setembro de 2012, no município de Maxixe (UB), com 18 famílias agricultoras associadas ao quadro social da associação e 45 jovens entre 17-25 anos. O objetivo da associação é atuar na construção de instrumentos de fortalecimento das condições de renda e de trabalhos coletivos das famílias associadas. (...)

Não perca.