

CÓRDULA ECKERT

Eng^a Agr^a, Msc, da Gerência de Planejamento.

LUIS ALBERTO TRINDADE

Méd. Vet., da Gerência de Planejamento

ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DE PROJETOS

PORTO ALEGRE



2007

Associação Riograndense de Empreendimentos de Assistência Técnica
e Extensão Rural – EMATER/RS

Associação Sulina de Crédito de Assistência Rural – ASCAR

MÁRIO AUGUSTO RIBAS DO NASCIMENTO

Presidente

PAULO EDGAR DA SILVA

Diretor Técnico

CILON CARLOS FIALHO DA SILVA

Diretor Administrativo

CÓRDULA ECKERT

Eng^a Agr^a, Msc, da Gerência de Planejamento.

LUIS ALBERTO TRINDADE

Méd. Vet., da Gerência de Planejamento

ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DE PROJETOS

Porto Alegre,



2007.

© 2006 EMATER/RS-ASCAR

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida por qualquer meio, sem prévia autorização deste órgão.

E19o ECKERT, Córdula
Orientações para elaboração de
projetos / por Cordula Eckert e Luis
Alberto Trindade. - Porto Alegre :
EMATER/RS-ASCAR, 2007.
41 p. : il.

1. Projeto. 2. Planejamento Estratégico. 3. Roteiro.
I. Trindade, Luis Alberto. II. Titulo.

CDU 65.012.3

Mpf

REFERÊNCIA:

ECKERT, Cordula; TRINDADE, Luis Alberto. **Orientações para elaboração de projetos**. Porto Alegre: EMATER/RS-ASCAR, 2007. 41 p.

EMATER/RS-ASCAR - Rua Botafogo, 1051 - 90150-053 - Porto Alegre - RS - Brasil
fone (0XX51) 2125-3144 / fax (0XX51) 2125-3156
<http://www.emater.tche.br> e-mail: biblio@emater.tche.br

ÁREA TÉCNICA

- Gerência de Planejamento: Marcos Newton Pereira
- Núcleo de Programas e Projetos Especiais: Córdula Eckert
- Editoração e Arte-final: Naira de Azambuja Costa
- Normalização: Bibliotecária CRB 10/161 Marléa Pinheiro Fabião

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 CONCEITUAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DE UM PROJETO	7
2.1 ALGUNS CONCEITOS DE PROJETO.....	7
2.2 A INSERÇÃO DE UM PROJETO EM UM CONTEXTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	9
2.3 APORTE DE RECURSOS.....	10
2.4 CARACTERÍSTICAS EXIGIDAS DE UM PROJETO PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS ..	12
3 INFORMAÇÕES QUANTO AOS ELEMENTOS QUE NORMALMENTE INTEGRAM UM PROJETO	15
3.1 TÍTULO.....	16
3.2 IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE PROPONENTE.....	16
3.3 RESUMO E/OU APRESENTAÇÃO OU INTRODUÇÃO.....	16
3.3.1 <i>Resumo</i>	17
3.3.2 <i>Apresentação ou Introdução</i>	17
3.4 OBJETIVOS.....	17
3.4.1 <i>Objetivo Geral</i>	17
3.4.2 <i>Objetivos Específicos</i>	18
3.5 METAS.....	18
3.6 JUSTIFICATIVA.....	18
3.7 METODOLOGIA.....	19
3.8 MARCO TEÓRICO-CONCEITUAL/REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	20
3.9 RESULTADOS ESPERADOS E IMPACTOS.....	21
3.9.1 <i>Resultados</i>	21
3.9.2 <i>Impactos</i>	22
3.10 ATIVIDADES.....	22
3.11 CRONOGRAMA.....	22

3.12 ORÇAMENTO E CONTRAPARTIDA	23
3.12.1 Orçamento	23
3.12.2 Contrapartida	23
3.13 EQUIPE	24
3.14 INSTITUIÇÃO PROPONENTE E PARCERIAS	24
3.15 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	25
3.15.1 Monitoramento	25
3.15.2 Avaliação	25
3.16 ANEXOS.....	26
ANEXO A - EXEMPLOS DE FORMULAÇÃO DE METAS	31
ANEXO B - EXEMPLO DE CRONOGRAMA DE ATIVIDADES OU CRONOGRAMA FÍSICO.....	33
ANEXO C - INSTRUMENTOS DE APOIO À ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DE PROJETOS	34
ANEXO D - LEMBRETES IMPORTANTES PARA OBTENÇÃO DE UM BOM PROJETO ..	40

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta algumas orientações básicas para a elaboração de projetos, contribuindo para o processo de formação de profissionais da extensão rural, visto ser crescente dentro da EMATER/RS-ASCAR a preocupação em participar de editais e concursos promovidos por diversas instituições, apoiando e estimulando ações de desenvolvimento rural sustentável.

Inicialmente, propõe-se a necessidade de entendimento de um projeto como um instrumento de planejamento concebido e inserido em um contexto estratégico; após, apresentam-se conceitos e características de um projeto, seguidos de um roteiro básico para elaboração. Na seqüência, são destacados alguns instrumentos de apoio à organização e análise de projetos, com exemplos de utilização e, na parte final do trabalho, são observados lembretes importantes para que se construa um bom projeto.

Ressalta-se que a elaboração de um projeto é uma boa oportunidade para reunir e organizar os atores envolvidos, para uma discussão das ações desenvolvidas. Mais do que uma busca eventual de recursos, é uma oportunidade para a discussão da realidade envolvida, de seus problemas, das prioridades da comunidade e de como alcançá-los. Também deve-se evitar, nesta discussão, centrar unicamente na questão econômica. É fundamental a adoção, em uma perspectiva de um desenvolvimento rural sustentável, de outras dimensões, incluindo, além do econômico, o social, o cultural e o ambiental. Também deve ser privilegiado o uso de ferramentas participativas, que estimulem e incorporem a visão e o saber dos agricultores familiares, respeitando sua própria história e trajetória de vida.

2 CONCEITUAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DE UM PROJETO

Neste capítulo, abordam-se alguns aspectos preliminares à elaboração de um projeto. De início, apresentam-se alguns conceitos e situa-se o projeto enquanto um instrumento de planejamento estratégico. A seguir, são destacadas algumas características desejáveis deste instrumento, na organização das ações e captação de recursos.

2.1 ALGUNS CONCEITOS DE PROJETO

Normalmente associa-se a idéia de um Projeto à busca de recursos externos, quando deveria ser vinculada a uma ação programada para qualquer atividade a ser realizada, inclusive as executadas a partir da mobilização de recursos internos, seja de pessoal, financeiros ou materiais, visando a atingir a um determinado objetivo, conforme pode-se observar nos conceitos apresentados abaixo:

- “Projeto é a mobilização de recursos para a consecução de um objetivo pré-determinado, justificado econômica ou socialmente, em um prazo também determinado, com equacionamento da origem dos recursos e detalhamento das diversas fases a serem efetivadas até a sua execução” (BELCHIOR, 1972).

- “Basicamente, um projeto social é uma ação planejada, estruturada em objetivos, resultados e atividades baseados em uma quantidade limitada de recursos (humanos, materiais e financeiros) e de tempo” (ARMANI, 2001).
- “O projeto se define como o conjunto de antecedentes que permite estimar as vantagens econômicas que se derivam de destinar certos recursos de um país para a produção de determinados bens e serviços” (CEPAL¹ - ratificado por CARVALHO, 1978).

Se o conceito da CEPAL enfatiza o viés econômico como referência para a definição de um projeto, isto é, vantagens (econômicas) a serem obtidas em função de um determinado investimento, tanto Armani como Belchior já enfatizam junto com o econômico também o caráter social do projeto, valorando indicadores de resultados sociais que podem ser alcançados com a execução de um projeto. Mas, nas três definições apresentadas está embutido o entendimento do projeto como um processo de planejamento onde se busca atingir determinados resultados, mediante a mobilização de determinados recursos, através da execução de determinadas atividades. Ou seja, o termo Projeto está sempre associado com a idéia de executar ou realizar algo no futuro, apresentado através da redação de um texto.

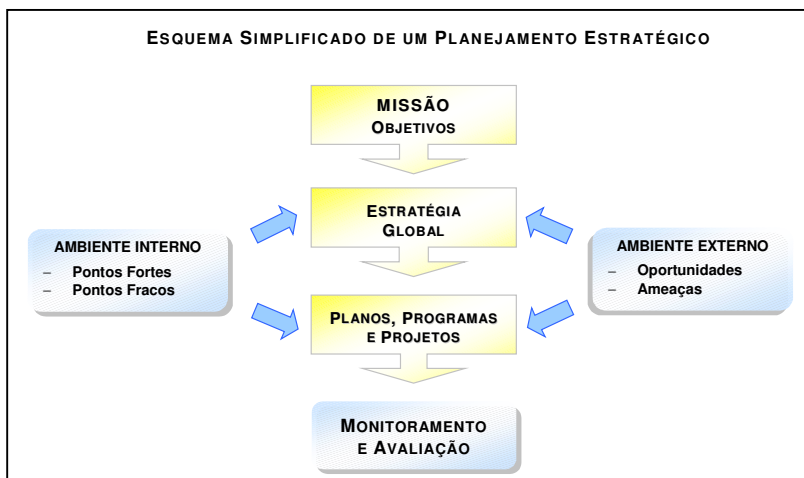
Segundo Belchior (1972), é a partir da 2ª Guerra Mundial, com a necessidade do planejamento do desenvolvimento econômico, que o termo **PROJETO** passou a ser empregado com maior frequência e extensão para designar o **documento em que se procurava justificar a aplicação de recursos de qualquer natureza, para um determinado fim**”. Até então, o termo projeto era conhecido, exclusivamente, na área da engenharia, definindo o plano de trabalho a ser feito: projeto de uma casa, (...), projeto de um avião, ou na área do direito ou administração, projeto de uma lei, decreto ou regulamento.

¹ CEPAL - Comissão Econômica para a América Latina (Organismo da ONU).

2.2 A INSERÇÃO DE UM PROJETO EM UM CONTEXTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A construção de um projeto não deve ser em função apenas de demandas ocasionais, mas deve estar inserida e conectada com o planejamento estratégico e com a missão institucional da empresa, definida e executada com a participação de todos os atores e beneficiários.

A seguir, apresenta-se um esquema simplificado de um **Planejamento Estratégico** que parte da **Missão institucional** e seus objetivos, norteando uma **Estratégia Global de Desenvolvimento**, e sendo operacionalizado por meio de planos, programas e projetos. Nesse esquema, os projetos são construídos e executados, organizando e mobilizando intervenções humanas, a partir de uma análise situacional dos ambientes interno e externo, devendo ser monitorados e avaliados de acordo com a missão institucional proposta.



Tecnicamente “o plano difere do projeto essencialmente no que refere à amplitude do objeto. Enquanto que o plano procura reunir um conjunto de elementos de decisão necessários para concretizar racionalmente a conduta de um grupo humano ou de um conjunto de unidades de produção, o projeto objetiva o estudo do uso mais racional dos recursos econômicos (escassos) para a produção de um bem ou de um serviço, em todos os detalhes econômicos e técnicos” (CARVALHO, 1978).

2.3 APORTE DE RECURSOS

É recomendável que seja inicialmente elaborado um projeto macro, que contemple todas as demandas da comunidade, que permita a visualização dos objetivos, metas e resultados a serem alcançados em um prazo maior, incluindo metas de curto prazo, como também metas mais estratégicas de médio prazo. Assim, se terá a noção do conjunto das atividades a serem atingidas, onde se quer chegar e as etapas necessárias para atingir o objetivo proposto.

Definidos os objetivos e os resultados a serem alcançados, cabe avaliar quais das atividades propostas podem ser executadas com recursos locais da própria comunidade, que podem ser mobilizados internamente. Pois, têm muitas atividades que podem ser executadas sem necessidade de financiamento externo. É muito mais o caso de planejamento (de quais são os reais objetivos e resultados que se quer atingir) e articulação de recursos, (muitos já disponíveis – são os recursos internos), potencializando-os apenas mediante um processo de gestão. Essa etapa também é fundamental para a própria maturidade e organização dos atores envolvidos, evitando inclusive que uma possível vinda futura de recursos externos possa não ser bem sucedida, em função da falta de clareza dos atores dos seus reais objetivos.

Após esse passo, cabe a elaboração de subprojetos abrangendo metas específicas, que podem ser orientados a diversas instituições financiadoras, visando ao apoio financeiro externo de parte das atividades propostas no projeto macro.

Esse apoio pode ser obtido junto a diversas instituições financeiras que, normalmente, lançam editais para o financiamento de projetos, seja de organismos internacionais, órgãos de governo federal ou estadual ou instituições privadas.

A seleção do agente financiador para o envio de cada subprojeto dependerá das regras, exigências e prioridades de cada um deles. Algumas instituições estão mais voltadas para o financiamento de pesquisas acadêmicas, enquanto que outras dão preferência para o financiamento de projetos do terceiro setor ou outras ainda às instituições governamentais. Também devem ser observadas as temáticas e as metodologias a serem utilizadas no projeto, pois cada edital, geralmente apresenta definições muito específicas do tema a ser financiado, tipo de instituição que pode pleitear o recurso, metodologia a ser adotada, itens a serem financiados.

Considerando a mobilização das diversas fontes de recursos disponíveis, um projeto só é bem sucedido quando consegue realizar uma adequação entre:

a) As necessidades e os objetivos da comunidade.

A participação ativa dos segmentos sociais no planejamento e execução de um projeto é uma exigência crescente dos diversos organismos financiadores e uma garantia para que a alocação de recursos contribua para a obtenção dos resultados esperados, viabilizando mudanças efetivas para os beneficiários envolvidos. Essa priorização do caráter participativo decorre do entendimento e avaliação de que quanto mais distante a população envolvida estiver do planejamento e da execução das atividades previstas, mais autoritário e intervencionista será o projeto, com menos possibilidades de que as ações projetadas consigam produzir impactos positivos. Essa reflexão se baseia em inúmeras avaliações realizadas, inclusive por organismos internacionais, que dão conta da ineficácia do financiamento de milhares de projetos que visavam ao desenvolvimento das populações beneficiárias, mas que, de fato, não alteraram a situação dessas comunidades, com conseqüente desperdício do recurso aplicado.

b) Missão e objetivos da instituição proponente e parceiras.

Um projeto a ser desenvolvido por uma entidade ou instituição deve ser compatível com sua missão, vindo a somar para alcançar os objetivos a que se propõe.

c) Políticas e instrumentos de promoção (geralmente sob a forma de programas e fundos) do agente financiador.

Um agente financiador ao lançar um edital quer atingir determinados resultados afinados com sua política institucional. E nem sempre há uma identidade entre os objetivos e missão da instituição proponente e os da instituição financiadora. A entidade proponente só poderá obter sucesso, na sua busca por recursos externos, quando o projeto apresentado permitir à entidade financiadora perceber a existência de sintonia e adequação com suas prioridades.

2.4 CARACTERÍSTICAS EXIGIDAS DE UM PROJETO PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Cada agente financiador de acordo com seus objetivos e temas, geralmente definidos em programas ou editais específicos, define concepções, características, orientações e condições para elegibilidade dos proponentes e dos projetos a serem apresentados.

Como características gerais buscadas em um projeto para captação de recursos recomendam-se as seguintes:

- Adequar-se ao edital ou as orientações formuladas do órgão financiador. Essa adequação abrange desde a temática e a elaboração do projeto até os itens financiáveis.

- Apresentar um tema bem definido. Deve estar claro o que se quer com o projeto, devendo o objeto (de estudo ou do projeto) estar devidamente delimitado.
- Apresentar a favor do projeto argumentos sólidos, coerentes, objetivos e diretos, devendo ser eliminadas subjetividades e enrolações.
- Apresentar coerência lógica interna, demonstrando que **O QUE SE QUER** fazer é possível com o **COMO** fazer, atendendo o **POR QUE** e **PARA QUE** fazer, viabilizando o **QUANDO** fazer, com o **QUANTO** previsto como necessário para realização do projeto.
- Apresentar justificativas coerentes, acompanhadas de um referencial teórico (quando for o caso) adequado e atualizado, com base em referencial bibliográfico, considerando o estado da arte² em que se encontram os estudos sobre o tema proposto.
- Quando o projeto envolver parcerias, apresentar claramente o papel de cada um no processo. Deve ser evitada a inclusão de parceiros apenas para impressionar.

² Estado da Arte refere-se à situação atual do conhecimento teórico acumulado em relação ao tema em questão.

3 INFORMAÇÕES QUANTO AOS ELEMENTOS QUE NORMALMENTE INTEGRAM UM PROJETO

Os elementos que compõe um projeto podem variar de acordo com sua finalidade e exigências do agente financiador. Neste trabalho, apresentam-se os elementos que normalmente integram um projeto e informações sobre cada um deles.

ELEMENTOS QUE NORMALMENTE INTEGRAM UM PROJETO

- 1 Título
- 2 Identificação da Entidade Proponente
- 3 Resumo e/ou Apresentação ou Introdução
- 4 Objetivos
 - 4.1 *Objetivo Geral*
 - 4.2 *Objetivos Específicos*
- 5 Metas
- 6 Justificativa
- 7 Metodologia
- 8 Marco Teórico-Conceitual/Revisão Bibliográfica
- 9 Resultados e Impactos
 - 9.1 *Resultados*
 - 9.2 *Impactos*
- 10 Atividades
- 11 Cronograma
- 12 Orçamento e Contrapartida
- 13 Equipe
- 14 Instituição Proponente e Parcerias
- 15 Monitoramento e Avaliação
 - 15.1 *Monitoramento*
 - 15.2 *Avaliação*
- 16 Anexos

3.1 TÍTULO

O título deve traduzir, de forma sintética, o tema central proposto no projeto. Deve ser o mais breve e direto possível, vinculado ao(s) objetivo(s) específico(s) do projeto.

3.2 IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE PROPONENTE

Neste item, são solicitados dados do Proponente como nome da entidade, endereço, CIC, nome do responsável, cargo, endereço particular, CPF, etc.

3.3 RESUMO E/OU APRESENTAÇÃO OU INTRODUÇÃO

Todos os editais incluem no roteiro um item que seja uma síntese do projeto. Pode ser um Resumo e/ou uma Apresentação ou Introdução. Nos casos em que os editais solicitam o envio prévio do resumo, juntamente com a Ficha de Inscrição, no corpo do projeto pode estar incluída a Apresentação ou Introdução.

A importância tanto do Resumo como da Apresentação ou Introdução está vinculada ao fato de que, quando são muitos os projetos a serem analisados, os avaliadores podem fazer uma pré-seleção com base nessas sínteses. A redação desses itens deve ser clara e objetiva, incluindo apenas as informações essenciais ao entendimento do projeto.

3.3.1 Resumo

O Resumo deve apresentar de forma sintética e concisa os pontos mais importantes do projeto, em um ou dois parágrafos. Em geral, é apresentada uma limitação quanto ao número de palavras ou caracteres, pelo agente financiador.

3.3.2 Apresentação ou Introdução

A Apresentação ou Introdução é uma breve apresentação do conteúdo do projeto, que pode incluir os fatos e antecedentes que motivaram a elaboração do projeto (seu histórico), o objetivo geral, as metodologias a serem aplicadas, as atividades previstas, os resultados esperados, o valor do investimento solicitado, a área de abrangência e os que serão atendidos direta e indiretamente. Em geral, é solicitado o destaque de NÚMEROS que demonstrem os resultados concretos a serem obtidos com a execução do projeto, permitindo ao agente financiador avaliar as dimensões e o potencial transformador do projeto. Esse item pode ser limitado a uma página ou a um número específico e limitado de caracteres.

No caso de solicitações de projetos sintéticos, a Apresentação ou Introdução pode ser dispensada e/ou ser substituída por um bom resumo.

3.4 OBJETIVOS

3.4.1 Objetivo Geral

O Objetivo Geral constitui o objetivo maior, de maior abrangência, para o qual a execução do projeto contribuirá. Relaciona-se aos impactos possíveis, a partir da utilização dos resultados do projeto. Respondem à pergunta: “Para que – em termos de estratégia geral?”

3.4.2 *Objetivos Específicos*

Os objetivos específicos indicam os alvos concretos esperados com o trabalho, sintetizando o conjunto dos resultados obtidos ao término do projeto. Cada objetivo específico deve ter uma clara correspondência com os resultados esperados. Respondem à pergunta: “O que” o projeto almeja alcançar? Sugere-se sempre iniciar a redação com um verbo no infinitivo. Ex.: Capacitar..., Desenvolver...

Devem ser expressados sucintamente e não em forma de relato. Cada objetivo específico deve ser mensurável e verificável, indicados com precisão. Para a definição dos objetivos específicos sempre devem ser considerados os parâmetros que serão definidos como aceitáveis para o cumprimento deste objetivo. Por exemplo, se o objetivo específico é “aumentar a auto-estima”...cabe a indagação de como pode-se mensurar e medir o aumento da auto-estima.

3.5 METAS

As metas referem-se a um dimensionamento dos resultados esperados relacionados aos objetivos específicos propostos no projeto.

Em projetos mais simples, cada objetivo específico pode corresponder a uma única meta. Em projetos de maior complexidade, as metas podem ser agrupadas por objetivos específicos afins - nesses casos, um objetivo específico poderá ter mais de uma meta.

3.6 JUSTIFICATIVA

A partir de um diagnóstico prévio e priorização do problema, em torno do qual se desenvolverá o projeto, a justificativa

apresentada deve responder, em termos amplos, a pergunta: por que executar o projeto?

Na justificativa devem ser destacados os seguintes pontos:

- O problema³ que o projeto se propõe a estudar, solucionar ou minorar. Deve ser descrita a situação atual e apresentar dados que a caracterizem.
- A relevância e a atualidade do problema, a pertinência dos objetivos e os possíveis impactos dos resultados esperados.
- A adequação do tema proposto em relação às condições previstas pelo projeto (em termos de tempo, recursos financeiros, materiais e humanos a serem investidos para atingir os objetivos propostos)
- Indicar a contribuição que o projeto pode agregar para a solução do problema apresentado.

3.7 METODOLOGIA

No item Metodologia, deve ser explicado como será executado o projeto, apontando os materiais e os métodos que serão utilizados para atingir o(s) objetivo(s) proposto(s). Deve-se evitar colocações genéricas, bem como a mera citação de atividades e/ou técnicas. Deve ser detalhada o modo de execução do que foi proposto, a correlação entre as atividades e/ou técnicas e por que será realizada dessa forma. Toda metodologia tem uma concepção teórica, que deve ser apresentada, com grau maior ou menor de detalhamento, de acordo com o nível de complexidade exigido pelo tipo de projeto apresentado.

No caso de metodologias participativas, deve-se apresentar exatamente como se dará essa participação de segmentos sociais

³ Problema é uma construção teórica elaborada pelo autor a partir de um corte teórico de uma realidade que é complexa e que deseja ser estudada, analisada ou trabalhada no projeto.

na execução do projeto, assim como o papel e a função a ser assumida pelas parcerias.

Deve ser especificado:

- A forma de coleta dos dados.
- Os procedimentos, a seqüência lógica e a correlação das ações.
- As técnicas e métodos que serão utilizados.
- As características das técnicas e métodos selecionados.
- Os critérios que nortearam a adoção das técnicas e métodos selecionados.
- A participação de beneficiários e parcerias na execução do projeto.

No roteiro que não incluir um Marco Teórico-Conceitual, as informações referentes a esse item podem ser apresentadas no item Metodologia.

3.8 MARCO TEÓRICO-CONCEITUAL/REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

No marco teórico, apresentam-se os referenciais teóricos que irão nortear a execução do projeto, enquanto na justificativa se demonstra o problema a ser analisado ou trabalhado, a sua pertinência e a relevância.

O marco teórico–conceitual deve basear-se em uma revisão bibliográfica pertinente ao problema a ser estudado, à definição de conceitos e hipóteses, às teorias básicas e metodologias relacionadas ao tema e seus antecedentes. É importante restringir o marco teórico ao que se deseja pesquisar.

A revisão bibliográfica deve apresentar a situação atual do conhecimento agregado em relação ao tema proposto (Estado da Arte), devendo condensar o que for mais relevante para o projeto.

3.9 RESULTADOS ESPERADOS E IMPACTOS

Os resultados constituem-se no que se espera alcançar diretamente com a execução do projeto. Já os impactos são consequência dos resultados em um ambiente mais abrangente que o diretamente atingido pelo projeto. São as mudanças mais profundas e de mais longo prazo que um projeto pretende influenciar. Os resultados estão relacionados com os objetivos específicos, enquanto que os impactos estão relacionados com o objetivo geral.

3.9.1 Resultados

Os **resultados** são a forma concreta com que se espera alcançar os objetivos específicos propostos no projeto. Devem cobrir todas as metas previstas para que esses objetivos sejam atingidos. Uma sugestão para diferenciá-los e, ao mesmo tempo, demonstrar essa correspondência é usar tempos verbais diferenciados para apresentação dos objetivos e dos resultados. O objetivo deve ser apresentado com o verbo no infinitivo (Desenvolver um equipamento “X”...) e os resultados esperados com o verbo no particípio passado (Equipamento “X” desenvolvido...).

Assim como os objetivos específicos, os resultados esperados devem ser mensuráveis, passíveis de demonstração e reproduzíveis. Devem ser identificados os indicadores (quantitativos ou qualitativos) que se utilizarão para esta medição.

Deve-se cuidar para não confundir atividades meio com fins do projeto. Por exemplo, uma reunião é uma atividade meio que visa a alcançar algum resultado intermediário, que contribui para o resultado final a ser obtido com o projeto.

3.9.2 Impactos

Os **impactos** esperados do projeto podem ser apresentados diferenciando categorias de impactos prováveis, seja em termos do prazo em que eles podem ocorrer (imediatos, médio prazo e longo prazo), seja em termos do nível de abrangência (institucional, multi/inter-institucional, estadual, nacional, de acordo com a área de conhecimento, etc.).

3.10 ATIVIDADES

São o conjunto de ações concretas desenvolvidas durante a implementação de um projeto. Vinculado aos objetivos, o projeto deve indicar as atividades necessárias à consecução dos resultados esperados, dentro do enfoque metodológico escolhido. As atividades devem refletir cada um dos passos que serão seguidos no processo do projeto: desenho da pesquisa, coleta e processamento de dados, cursos e treinamentos, viagens, coordenação com outros centros de pesquisa ou usuários potenciais, estratégias de difusão, etc., de acordo com a natureza do projeto.

As atividades são apresentadas de forma ordenada por objetivos específicos e metas.

3.11 CRONOGRAMA

O Cronograma é a organização das atividades distribuídas no tempo. Este item permite avaliar os períodos previstos para a execução das tarefas no prazo total previsto para o projeto – o que já indica a consistência da programação – com a necessidade de liberação de recursos previstos no orçamento.

É útil preparar uma planilha geral sintetizando a relação entre as atividades, a forma de participação da equipe, o orçamento e o cronograma.

3.12 ORÇAMENTO E CONTRAPARTIDA

3.12.1 *Orçamento*

O Orçamento deve demonstrar de forma clara as bases de cálculo para a execução das atividades do projeto ou as estimativas de custos quando não se tem informação precisa sobre determinados preços.

Se a elaboração do projeto segue uma seqüência lógica ter-se-á um encadeamento entre: os objetivos que implicam em materiais e métodos a serem utilizados; os resultados esperados e as respectivas atividades a realizar em forma detalhada, distribuídos no tempo, exigindo um orçamento necessário.

Sempre devem ser observados os itens financiáveis pelo agente financiador, pois para alguns são apenas custeio, enquanto que para outros podem ser incluídos também investimentos.

3.12.2 *Contrapartida*

A Contrapartida também deve ser explicitada em cada projeto, com memória de cálculo. Observar que sempre devem ser incluídos itens passíveis de comprovação, pois na prestação de contas também serão cobrados relatórios físico-financeiros relativos a esse item. Algumas agências financiadoras têm restrições quanto ao tipo de itens que podem ser incluídos como contrapartida. Por exemplo, algumas não aceitam a inclusão de hora-técnica, enquanto que outras sim.

Também deve ser observado o percentual definido para a contrapartida, sendo que, em financiamentos governamentais, a exigência, em geral, é de 20% do total dos recursos do projeto e não 20% do valor financiado.

3.13 EQUIPE

No projeto, deve ser especificada a qualificação, a experiência e o tempo disponível de cada participante da equipe técnica, demonstrando a possibilidade de uma competente execução das atividades programadas. Também deve ficar bem clara a participação dos parceiros envolvidos com o projeto.

Algumas instituições financiadoras solicitam um *curriculum* resumido de cada participante da equipe e um mais detalhado do coordenador técnico do projeto.

3.14 INSTITUIÇÃO PROPONENTE E PARCERIAS

Indicar as entidades que participarão da implementação do projeto, destacando-se a função de cada uma. Deve ser explicitada a entidade responsável pela execução (entidade proponente) e o tipo de participação das demais entidades parceiras.

Em geral, é solicitada da Entidade proponente a sua caracterização, acompanhada de um *curriculum* institucional que permita ver a sua competência no que concerne ao tema proposto no projeto.

3.15 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

3.15.1 *Monitoramento*

O Monitoramento é o acompanhamento das atividades previstas no projeto, instrumentalizado com o uso de indicadores quantitativos e qualitativos, gerando informações quanto à execução das metas e objetivos específicos propostos. O monitoramento também permite uma intervenção na execução das atividades em andamento, com a introdução de ajustes necessários para o bom andamento do projeto.

3.15.2 *Avaliação*

A Avaliação refere-se ao acompanhamento e à análise dos resultados e impactos alcançados frente aos objetivos e metas propostos no projeto.

Tanto para o monitoramento da execução do projeto, bem como para a avaliação dos resultados produzidos e impactos esperados, devem ser selecionados indicadores que sejam verificáveis, acessíveis quanto ao manuseio, compatíveis com o orçamento do projeto, constituindo-se no principal instrumento de gerenciamento de um projeto.

Os Indicadores Operacionais são utilizados para o controle de atividades e recursos; os Indicadores de Desempenho para o controle dos resultados; os Indicadores de Efetividade para avaliar o alcance do Objetivo do Projeto; enquanto que os Indicadores de Impacto são utilizados para avaliar o quanto o projeto contribuiu para mudanças mais amplas e duradouras.

3.16 ANEXOS

Como anexos, geralmente são agregadas as documentações de habilitação do proponente, termos de parceria, memórias de cálculo, complementações ao diagnóstico, fotos, mapas, *curriculum* da instituição proponente, *curriculum* do coordenador técnico e *curriculum* resumido da equipe técnica, etc.

REFERÊNCIAS

ARMANI, D. **Como elaborar projetos?:** guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001.

BELCHIOR, P. G. O. **Planejamento e elaboração de projetos.** Rio de Janeiro: Americana, 1972.

BOLAY, F. W. **Planejamento de projetos orientado por objetivos:** Método ZOPP. Tradução Markus Brose. Recife, 1993.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Roteiro para apresentação de projetos.** Brasília, 2005.

CARVALHO, H. M. De. **Introdução à teoria do planejamento.** São Paulo: Brasiliense, 1978.

PAULA, M. C. DE S.; SÁNCHEZ, T. W. S. **Como preparar um projeto de pesquisa:** alguns conceitos e sugestões. Santa Maria: UFSM/ABPTI, 2000. Apostila do curso Treinamento em Elaboração, Acompanhamento e Avaliação de Projetos Científicos e Tecnológicos. Não publicada.

ANEXOS

ANEXO A – EXEMPLOS DE FORMULAÇÃO DE METAS

Exemplo de Metas - 1

Objetivo Específico	Metas	Resultados Esperados
1. Capacitar agricultores familiares da comunidade de Cipó no uso de plantas fitoterápicas, para controle de doenças de gado leiteiro.	1. Capacitação de 10 agricultores familiares da comunidade de Cipó no uso de plantas fitoterápicas, para controle de doenças no gado leiteiro, através da realização de um curso.	1. Capacitação de 10 agricultores familiares da comunidade de Cipó no uso de plantas fitoterápicas, para controle de doenças no gado leiteiro, através da realização de um curso.

Exemplo de Metas - 2

Objetivo Específico	Metas	Resultados Esperados
<p>1. Incrementar o uso de fitoterápicos para controle de doenças de gado leiteiro junto aos agricultores familiares da comunidade de Cipó.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Divulgação da importância do uso de fitoterápicos como alternativa para o controle de doenças do gado leiteiro, através da realização de 5 programas de rádio semanais.2. Capacitação de 10 agricultores familiares da comunidade de Cipó no uso de plantas fitoterápicas, para controle de doenças no gado leiteiro, através da realização de um curso.3. Prestação de assistência técnica para dez agricultores familiares da comunidade de Cipó, para incrementar o uso de plantas fitoterápicas para controle de doenças no gado leiteiro, através da realização de visitas semanais.	<ol style="list-style-type: none">1. Divulgação da importância do uso de fitoterápicos como alternativa para o controle de doenças do gado leiteiro, através da realização de 5 pm programas de rádio semanais.2. Capacitação de 10 agricultores familiares da comunidade de Cipó no uso de plantas fitoterápicas, para controle de doenças no gado leiteiro, através da realização de um curso.3. Prestação de assistência técnica para dez agricultores familiares da comunidade de Cipó para incrementar o uso de plantas fitoterápicas, para controle de doenças no gado leiteiro, através da realização de visitas semanais.4. Adoção do uso de plantas fitoterápicas para controle de doenças no gado leiteiro, por 10 agricultores familiares da comunidade de Cipó.

ANEXO B – EXEMPLO DE CRONOGRAMA DE ATIVIDADES OU CRONOGRAMA FÍSICO

Nº	Metas e Atividades	Resultados		Cronograma de Execução Física - Meses											
		Unidade de Medida	Quantidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Meta 1	Capacitação de 100 técnicos como monitores em Educação Ambiental	Eventos/Técnicos capacitados	15/100	X	X	X	X								
Atividade 1.1	Curso para técnicos	Curso/técnicos	5/100	X	X	X									
Atividade 1.2	Oficina para técnicos	Oficina/técnicos	10/100		X	X	X								
Meta 2	Capacitação de 1.000 agricultores em Educação Ambiental	Eventos/Agricultores capacitados	150/1.000					X	X	X	X	X	X	X	X
Atividade 2.1	Curso para agricultores	Curso/agricultores	50/1.000					X	X	X	X	X	X		
Atividade 2.2	Oficina para agricultores	Oficina/agricultores	100/1.000							X	X	X	X	X	X
Atividade 2.3	Publicação educativa	Publicação/tiragem	1/1.000												X

ANEXO C - INSTRUMENTOS DE APOIO À ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DE PROJETOS

Entre os instrumentos que podem ser utilizados no apoio durante a organização e a análise de projetos, destacam-se a Matriz Lógica e a Memória de Cálculo.

Matriz Lógica

A Matriz Lógica foi inicialmente concebida para análise da estrutura lógica de um projeto e sua coerência interna, ou seja, a coerência entre os componentes básicos de um projeto (objetivos, resultados e impactos, metodologia e atividades, utilização dos recursos). Todavia, é um instrumento que também pode ser muito útil para organizar a estruturação de um projeto de forma coerente, antes de escrevê-lo, facilitando a sua elaboração.

MATRIZ (DA ESTRUTURA) LÓGICA		
INSTÂNCIA DO PROJETO	INDICADORES VERIFICÁVEIS	MEIOS DE VERIFICAÇÃO
<p>Objetivo Geral (Finalidade superior para qual o sucesso do projeto deve contribuir)</p>	<p>Indicadores de Impacto (Aferem o efeito indireto e mediato para o qual contribui, em um plano geral, o resultado do projeto)</p>	<p>Fontes de Informações, Meios de Coleta e Registro (Necessários à verificação de indicadores de impacto)</p>
<p>Objetivo Específico (Alcançado pela realização das metas/resultados)</p>	<p>Indicadores de Efetividade (Aferem o efeito direto, imediato do projeto, indicando o grau de realização do objetivo específico)</p>	<p>Fontes de Informações, Meios de Coleta e Registro (Necessários à verificação de indicadores de efetividade)</p>
<p>Metas/Resultados (Realizações pelas quais o projeto ficará diretamente responsável: situações concretizadas, produtos, serviços)</p>	<p>Indicadores de Desempenho (Aferem a quantidade e a qualidade e o tempo de realização indicando em que medida os resultados foram produzidos)</p>	<p>Fontes de Informações, Meios de Coleta e Registro (Necessários à verificação de indicadores de desempenho/resultados)</p>
<p>Atividades (Conjunto de ações-chave que devem ser executadas para produzir os resultados desejados)</p>	<p>Indicadores Operacionais (Aferem a realização de ações/atividades e os meios necessários para sustentar essas atividades: insumos e recursos)</p>	<p>Fontes de Informações e Meios de Registro (Necessários para aferir o nível de realização das atividades e de utilização dos insumos e recursos – sintetizam a realização do cronograma e do orçamento)</p>

Exemplo de Aplicação da Matriz Lógica

O exemplo a seguir baseia-se em um projeto hipotético. Esse projeto teria sido elaborado no município de Holandópolis, visando resolver um problema de contaminação do leite por iodo, provocado pelo uso de desinfetantes utilizados na higiene da ordenha. O problema foi detectado e priorizado pelo Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural – COMDRHO, que definiu a necessidade de elaborar o projeto, propondo como solução a substituição dos desinfetantes à base de iodo por desinfetantes à base de plantas medicinais locais, nos estabelecimentos produtores de leite. A EMATER seria a instituição proponente, em parceria com a Prefeitura, Universidade Pública de Holandópolis – UNIPHO – e Associação dos Produtores de Leite de Holandópolis – APROLHO. A APROLHO seria decisiva para viabilização do projeto pois reúne, como associados, 90% dos 222 produtores de leite do município, que precisam ser capacitados no preparo e uso de desinfetantes à base de plantas medicinais.

INSTÂNCIA DO PROJETO	INDICADORES VERIFICÁVEIS	MEIOS DE VERIFICAÇÃO
Objetivo Geral	Indicadores de Impacto	
Contribuir para uma produção de leite mais sustentável em Holandópolis.	– Índices de resíduo de iodo no leite.	– Análises de leite.
Objetivo Específico	Indicadores de Efetividade	
Substituir, na higiene da ordenha, a utilização de desinfetantes químicos industriais à base de iodo, por desinfetantes à base de plantas medicinais, em estabelecimentos leiteiros de Holandópolis.	– Nº de estabelecimentos leiteiros/tipo de desinfetante utilizado.	– Cadastro de estabelecimentos rurais leiteiros com informações sobre tipos de desinfetantes utilizados.
Metas/Resultados	Indicadores de Desempenho	
Meta 1 – Adoção do uso de desinfetantes à base de plantas medicinais locais por 160 produtores de leite de Holandópolis.	– Nº de produtores que utilizam desinfetantes à base de plantas.	– Ficha de controle do tipo de desinfetante utilizado por produtor de leite.
Meta 2 – Capacitação 200 produtores de leite de Holandópolis para adoção do uso de desinfetantes à base de plantas medicinais locais.	– Nº de eventos/Nº de produtores capacitados.	– Relatório de execução das capacitações.
Atividades da Meta 1	Indicadores de Operacionais	
Assembléia geral da APROLHO.	– Nº de participantes. – Deliberação da Assembléia.	– Ata da Assembléia
Visitas da diretoria da APROLHO aos estabelecimentos leiteiros para ratificar implementação da decisão da Assembléia.	– Nº de estabelecimentos visitados.	– Relatórios de visita
Atividades da Meta 2	Indicadores de Operacionais	
Cursos sobre preparo e utilização de desinfetantes à base de plantas.	– Nº de cursos/participantes. – Avaliações realizadas dos cursos.	– Listas de presença nos cursos. – Fichas de avaliação dos cursos.
Oficinas sobre a utilização do Sistema dois Panos na higiene pré-ordenha.	– Nº de oficinas/participantes.	– Listas de presença nas oficinas.

Memória de Cálculo

A Memória de Cálculo é um instrumento importante para demonstrar como se chegou aos valores apresentados no orçamento e, antes disso, para embasar a própria construção do orçamento. Geralmente, é apresentada em anexo.

Exemplo de Aplicação da Memória de Cálculo

Projeto: Uso de desinfetantes à base de plantas medicinais, em estabelecimentos leiteiros de Holandópolis, em substituição aos desinfetantes à base de iodo.

META	2*	Capacitação de 200 produtores de leite de Holandópolis para adoção do uso de desinfetantes à base de plantas medicinais locais								
ATIVIDADES										
ITEM	Discriminação	Período Execução	Executor	Duração	Unidade	Quant.	Publ.	Quant.	Custo Unitário	Custo Total
2	Oficina sobre higienização na ordenha	jul-set/06	UNIPRHO	3 horas	Oficina	20	Agric. Fam.	200	130,00	2.600,00
	Subitem	Discriminação das despesas			Unidade	Quant.	Valor Unit.	Propor-nente	MDA	Total
	2.1	Despesas com material didático**			Kit	20	100,00	-	2.000,00	2.000,00
	2.2	Despesas com transporte			Combust L	200	3,00	600,00	-	600,00
		Total de despesas com a atividade						600,00	2.000,00	2.600,00

(*) Este exemplo, baseado em modelo do MDA, está apresentando apenas a título ilustrativo um pedaço da planilha, com a Meta 2 preenchida. A planilha completa, da memória de cálculo, deverá contemplar todas as metas. A Memória de Cálculo pode ser feita em modelos mais simples, desde que cumpram sua função de ilustrar o detalhamento do cálculo necessário para demonstrar a origem dos valores que compõe o orçamento, e não haja exigência de um modelo definido pelo agente financiador.

(**) No projeto técnico deve ser especificado os itens que compõem o material didático.

ANEXO D - LEMBRETES IMPORTANTES PARA OBTENÇÃO DE UM BOM PROJETO

ELEMENTOS ESSENCIAIS DE UM PROJETO

1 OBJETIVO GERAL

- No que o projeto vai contribuir para objetivos estratégicos gerais.

2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS E METAS

- Resultados e metas a serem diretamente alcançados pelo projeto.

3 JUSTIFICATIVA

- Relevância, adequação, importância científica ou estratégica.

4 METODOLOGIA E PLANO DE ATIVIDADES

- Descrição clara do caminho e dos passos, com produtos intermediários (concretos e mensuráveis), que levarão ao alcance das metas e objetivos.

5 RECURSOS HUMANOS E INSTITUCIONAIS

- Estrutura e experiência institucionais.
- Equipe responsável (qualificação e experiência).
- Potencial a ser utilizado: humano, material e informativo, incluindo parcerias.

6 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

- Quadro de visualização da distribuição das atividades (vinculadas às respectivas metas), ao longo dos meses de execução do projeto.

7 ORÇAMENTO

- Vinculação clara dos recursos às atividades, com especificação de cada fonte e das contrapartidas

OBJETIVIDADE E CLAREZA DE UM PROJETO

Perguntas Orientadoras

DEFINIÇÃO CLARA DE OBJETIVOS E FINALIDADES

- **O que** queremos alcançar? Objetivo específico (propósito e resultado direto do projeto).
- **Por quê?** Justificativa.
- **Para quê?** Objetivo geral (contribuição do projeto para plano e/ou programa estratégico).
- **Para quem?** Beneficiários.

DEFINIÇÃO CLARA DE ATORES E ATIVIDADES

- **Quem?** Atores.
- **Como** e **o que** fazer? Plano de atividades e metodologia.
- **Quando?** Cronograma.
- **Quanto?** Orçamento.