

CARTILHA PROJETOS



PROJETO APOIO AO FORTALECIMENTO POLÍTICO E PROTAGONISMO
DAS COMUNIDADES QUILOMBOLAS DO RIO DE JANEIRO



Co-produção:

ACQUILERJ

Associação das Comunidades
Remanescentes de Quilombos
do Estado do Rio de Janeiro

Apoio:

Secretaria de
Políticas de Promoção
da Igualdade Racial

BRASIL
150 ANOS E MAIS SEM FOMEÇA

Parceria:



CARTILHA PROJETOS



PROJETO APOIO AO FORTALECIMENTO POLÍTICO E PROTAGONISMO
DAS COMUNIDADES QUILOMBOLAS DO RIO DE JANEIRO



Co-produção:

ACQUILERJ
Associação das Comunidades
Remanescentes de Quilombos
do Estado do Rio de Janeiro

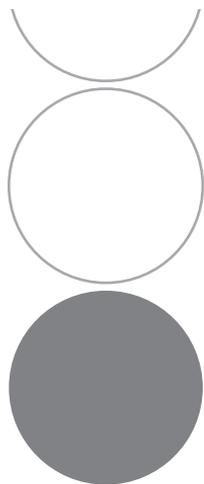
Apoio:

Secretaria de
Políticas de Promoção
da Igualdade Racial



Parceria:





EXPEDIENTE

Diretor-Executivo de KOINONIA:

Rafael Soares de Oliveira

Assessora do Programa Egbé - Territórios Negros

Ana Gualberto

Editora:

Rosa Peralta

Textos originais produzidos por Sérgio Leite (Assessor em Desenvolvimento Institucional da CESE), com a colaboração de Abel Kanaú (Assessor de projetos da CESE) e adaptação final de Mara Vanessa (assistente do Programa Egbé de KOINONIA).

Pesquisa:

Andréa Oliveira

Revisão:

Rosa Peralta

Programação visual:

BP Studio - fb.com/bpstudiodesign

Fotografias da capa:

Ana Gualberto
Andréa Oliveira
Daniela Yabeta
Fabiana Santos
Valéria Lourenço

Realização:

KOINONIA Presença Ecumênica e Serviço

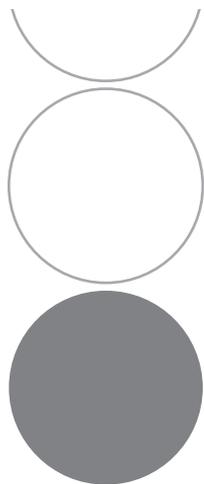
Rua Santo Amaro, 129 Glória • 22.211-230

Rio de Janeiro • RJ

Tel. (21) 3042-6445 Fax (21) 3042-6398

koinonia@koinonia.org.br • oq@koinonia.org.br

www.koinonia.org.br • www.observatorioquilombola.org.br



APRESENTAÇÃO

A legislação para regularizar os territórios quilombolas prevê, entre outras coisas, a necessidade de cada comunidade criar uma associação em nome da qual será emitido o título de propriedade coletivo (ver mais na *Cartilha Direitos*).

Entretanto, vale ressaltar que essa associação civil quilombola pode também servir para que a comunidade, enquanto pessoa jurídica, com CNPJ, preste serviços, venda algum produto e até contrate pessoas com mais facilidade. Além disso, com essa organização, a comunidade poderá elaborar projetos visando não só a estruturação e o escoamento da produção, mas também a realização de eventos culturais, atividades de formação, etc.

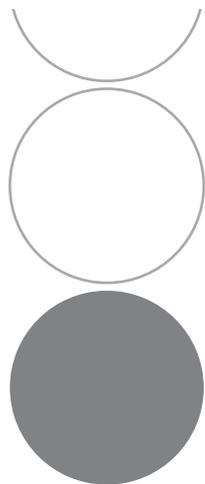
Esta *Cartilha Projetos* foi criada com a ideia de organizar o nosso acúmulo de conhecimentos e experiências nesse campo, buscando capacitar agentes quilombolas para poder acessar recursos de fontes e agências financiadoras nacionais e internacionais, bem como de órgãos do governo para custear seus projetos, direcionados seja à juventude, às mulheres, às crianças, às atividades produtivas ou culturais.

Com ela, encerramos a série de três publicações produzidas pelo projeto *Apoio ao fortalecimento político e protagonismo das comunidades quilombolas do Rio de Janeiro*, realizado por meio da parceria entre KOINONIA e a Associação das Comunidades Remanescentes de Quilombos do Estado do Rio de Janeiro (Acquilerj) e com o apoio da Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (Seppir).

O formato é diferente das outras duas cartilhas, mas a intenção é a mesma: contribuir para a luta pela efetivação dos direitos e pela melhoria da qualidade de vida das comunidades quilombolas, por meio de ferramentas que permitam construir a autonomia e a sustentabilidade desses territórios negros.

O desafio está posto. Vamos nos animar e dar asas à imaginação para concretizar nossos objetivos e sonhos!

Equipe KOINONIA



APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL

KOINONIA é uma entidade ecumênica, sem fins lucrativos, composta por pessoas de diferentes orientações socioculturais, políticas e religiosas, reunidas em associação civil. Conheça nosso trabalho acessando www.koinonia.org.br.

MISSÃO: Promover o movimento ecumênico e seus valores libertários, em nível nacional e internacional, e prestar serviços a grupos vulneráveis e em processo de emancipação social e política. Para isso, mobiliza a solidariedade da comunidade ecumênica e desenvolve programas de formação e de produção de conhecimento e informação, contribuindo para a construção de espaços democráticos que promovam a justiça e os direitos humanos, no marco do desenvolvimento transformador.

VALORES

Ecumenismo; Ética de Solidariedade; Direitos Humanos; Equidade de Gênero, Raça e Etnia; Desenvolvimento Transformador

Temas de Interação Programática: Diálogo Inter-religioso, Juventude, Relações de Gênero, Raça e Etnia.

PROGRAMA EGBÉ TERRITÓRIOS NEGROS

Territórios Negros: Espaços ocupados de forma histórica e culturalmente marcada por comunidades afrodescendentes (quilombolas ou de terreiros de candomblé), que servem à

produção e reprodução social e simbólica de grupos cujas trajetórias ou redes sociais têm origem na experiência da escravidão, nas simbologias de matriz afro ou na discriminação de base racial.

Foco de intervenção: Comunidades negras e quilombolas localizadas em áreas rurais e terreiros de candomblé.

Incidência local: Alagoas, Bahia (Salvador e Baixo Sul), Pernambuco e Rio de Janeiro.

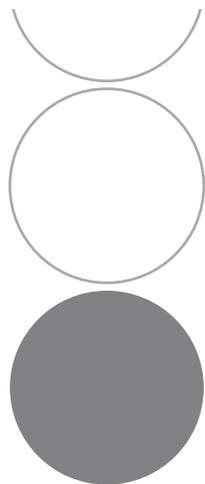
ATIVIDADES:

Rede de informação: O Programa Egbé se dedica à produção e à divulgação de informações e conteúdos buscando dar visibilidade aos contextos e lutas em que estão inseridos os chamados territórios negros. Visite a página do *Observatório Quilombola* (www.observatorioquilombola.org.br) e conheça nossas publicações: *Informativo Territórios Negros*, *Fala Egbé* e *Revista OQ*. Venha fazer parte dessa rede interativa!

Incidência política: Por meio da articulação e da parceria com diversos atores, grupos, organizações e movimentos sociais, o Programa Egbé busca dar visibilidade e fortalecer a pauta de reivindicações das comunidades negras tradicionais, em nível local, regional, nacional e internacional. Para tanto, promove e participa de campanhas, fóruns e eventos, produz e colabora com dossiês e documentos de denúncia de violações de direitos e ocupa espaços de discussão e elaboração de políticas públicas.

Capacitação: Nossas atividades de capacitação técnica têm como ponto de partida os conhecimentos tradicionais das comunidades e suas demandas, bem como o estabelecimento de diálogos para a superação da intolerância religiosa. Atualmente, oferecemos oficinas em direitos humanos e direitos étnicos e territoriais, bem como oficinas de elaboração de projetos econômicos e culturais.

Assessoria jurídica: As comunidades quilombolas, negras rurais e de terreiros de candomblé situadas nas áreas de incidência do Programa Egbé contam com uma assessoria jurídica diferenciada, porque é participativa e educativa.



LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACQC – Associação das Comunidades Quilombolas do Rio Curiá

ACQUILERJ – Associação das Comunidades Remanescentes de Quilombos do Estado do Rio de Janeiro

CESE – Coordenadoria Ecumênica de Serviço

CNPJ – Certificado Nacional de Pessoa Jurídica

FGTS – Fundo de Garantia sobre Tempo de Serviço

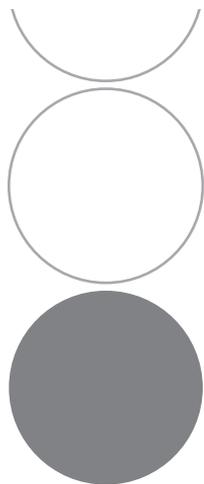
INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social

OBTV – Ordem Bancária de Transferência Voluntária

SICONV – Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse do Governo Federal

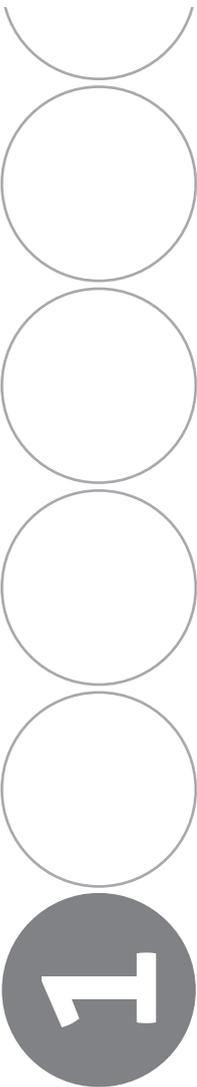
SEPPIR – Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial



SUMÁRIO

- 8** **MÓDULO I**
A ORGANIZAÇÃO E SUA MISSÃO
- 12** **MÓDULO II**
PLANEJAMENTO
- 18** **MÓDULO 3**
ELABORAÇÃO DE PROJETO:
- 30** **MÓDULO 4**
MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO
- 34** **MÓDULO 5**
GESTÃO E NEGOCIAÇÃO DE PROJETOS

MÓDULO 1



A ORGANIZAÇÃO E SUA MISSÃO

Objetivo do Módulo 1:

Vamos aprender os primeiros passos para construir uma organização e sua missão

1. A ORGANIZAÇÃO

- O que é uma organização?

É uma **associação** ou **grupo de pessoas** que se reúne, quase sempre, para promover um trabalho ou atividade, para resolver algum problema ou atender a alguma necessidade da comunidade ou de um grupo. Por exemplo, associações de moradores, associações de produtores, sociedades beneficentes, etc.

No caso quilombola, a criação de uma associação é necessária para a emissão do título coletivo de propriedade do território, mas também pode servir para outros fins, como contratar pessoas, vender produtos e elaborar projetos.¹

Uma organização precisa ter uma boa relação com as outras organizações que existem na mesma região ou que tratam dos mesmos interesses. Mas é importante ter uma **cara** própria - sua identidade - para não ser confundida com outras que possam existir no meio com o qual ela se relaciona.



Então uma organização ou grupo tem que ter uma **identidade** que defina sua missão. É essa cara da organização que vai dizer qual é a sua missão.

2. A MISSÃO

- O que é missão?



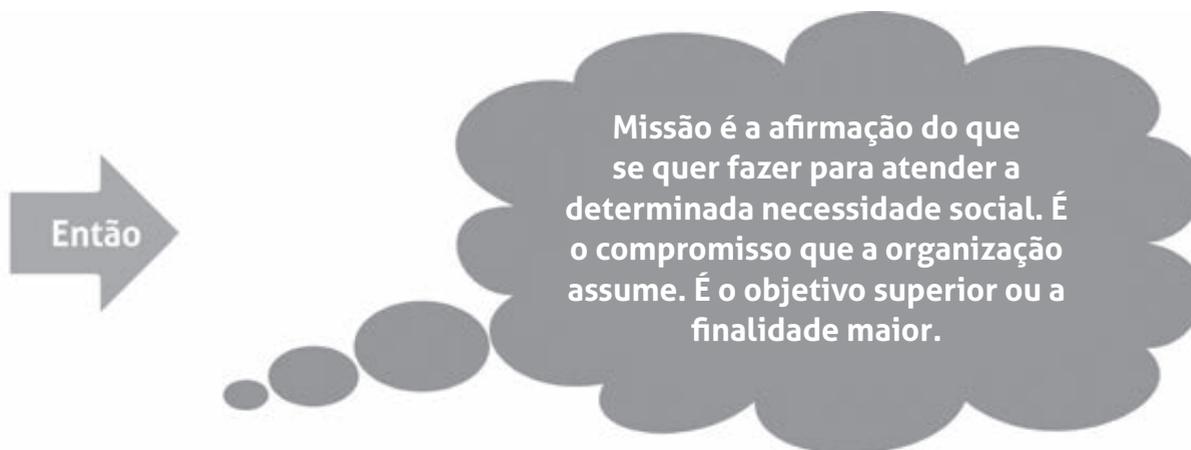
Definir a **missão** de um grupo ou de uma associação é **declarar o propósito, a finalidade maior** que levou aquelas pessoas a se organizarem. Missão é o compromisso que a organização assume. É o dever que tem que ser cumprido. A missão é o que guia a organização para que todos e todas possam, mesmo de forma independente, trabalhar para uma finalidade coletiva.

A missão não tem prazo para ser realizada, pois ela é duradoura, é o elemento que guiará a organização em toda a sua existência. Tem que ser seguida com fé e persistência. Uma missão não deve ser ampla demais, mas também não pode ser muito restrita. Apesar de ser duradoura, a missão

1. Saiba mais sobre a legislação pertinente na *Cartilha Direitos*, primeira desta série.

pode ser alterada, sobretudo quando a conjuntura muda tanto que a missão já não representa mais o melhor caminho para a organização ou, no caso de a comunidade deixar de acreditar naquela missão.

A missão deve ser bem clara.



3. COMO CONSTRUIR UMA ORGANIZAÇÃO E ELABORAR A SUA MISSÃO



Exercício: Inventar uma comunidade ou um grupo de pessoas que decide criar uma organização para promover ações que ajudem a resolver um problema ou atender a uma necessidade. Imagine e coloque no papel tudo sobre essa comunidade ou grupo (localidade, número de pessoas envolvidas, etc.).

- 3.1. O primeiro passo é identificar quais são **os problemas ou as necessidades** da comunidade ou do grupo de pessoas que quer criar a organização. A discussão tem que envolver todos e todas para ter bem claro quais são os problemas e necessidades.
- 3.2. O segundo passo é saber para qual desses **problemas ou necessidades** a comunidade, ou o grupo, quer direcionar seus esforços. Pode ser mais de um, mas não é bom que a organização a ser criada tente abarcar todos os problemas e necessidades levantados. Podem ser criadas organizações específicas para tratar da cultura, da saúde, da educação, etc. A organização deve ter clareza do que é o mais importante que ela quer promover.



I Encontro das
Comunidades
Quilombolas do Rio
de Janeiro (2013)

Crédito:
Andréa Oliveira

- 3.3. O terceiro passo é saber **com quem a organização vai trabalhar** (com todas as pessoas, somente com as crianças ou com as mulheres, com os filhos da casa, com a comunidade do bairro, etc.).
- 3.4. Escolher o **nome** da associação.
- 3.5. Elaborar a **missão da associação**, escrevendo a mudança grande que se quer alcançar (impacto), com quem se vai trabalhar (público) e quais as necessidades que se pretende atender ou os problemas que se quer resolver.

Exemplo: A Associação das Comunidades Quilombolas do Rio Curiá (ACQC) tem como missão: revitalizar a cultura dos remanescentes de quilombos e promover a titulação das terras dos quilombolas, garantindo a autossustentação da comunidade e a defesa do meio ambiente.



A **missão** deve estar escrita e acompanhar sempre os documentos e projetos da organização, uma vez que representa a **cara** da associação

MÓDULO 2

PLANEJAMENTO

Objetivo do Módulo 2:

Vamos aprender como se faz um planejamento, como se faz a definição do objetivo de um projeto e das metas a serem alcançadas

RECAPITULANDO



Vimos no Módulo 1 o que é uma **missão** e sua importância para uma organização ou grupo. A missão pode às vezes parecer algo abstrato. Então precisamos colocá-la em prática, torná-la concreta. Assim sendo, devemos utilizar nosso lado prático, que é o de **fazer**. Porém, não podemos sair querendo fazer tudo imediatamente, temos que estruturar um caminho seguro, prever os obstáculos e como iremos superá-los. Precisamos construir um plano de ação para depois colocar o pé na estrada.

1. O PLANEJAMENTO



- O que é planejar?

Planejar é preparar qualquer ação com um método. É definir onde se quer chegar (objetivo) e escolher o melhor caminho para alcançar essa meta.

Quando se fala em planejamento de uma organização, significa colocar no papel os **planos** que se quer realizar para cumprir a sua missão. **O planejamento deve estar sempre de acordo com a missão da organização.**

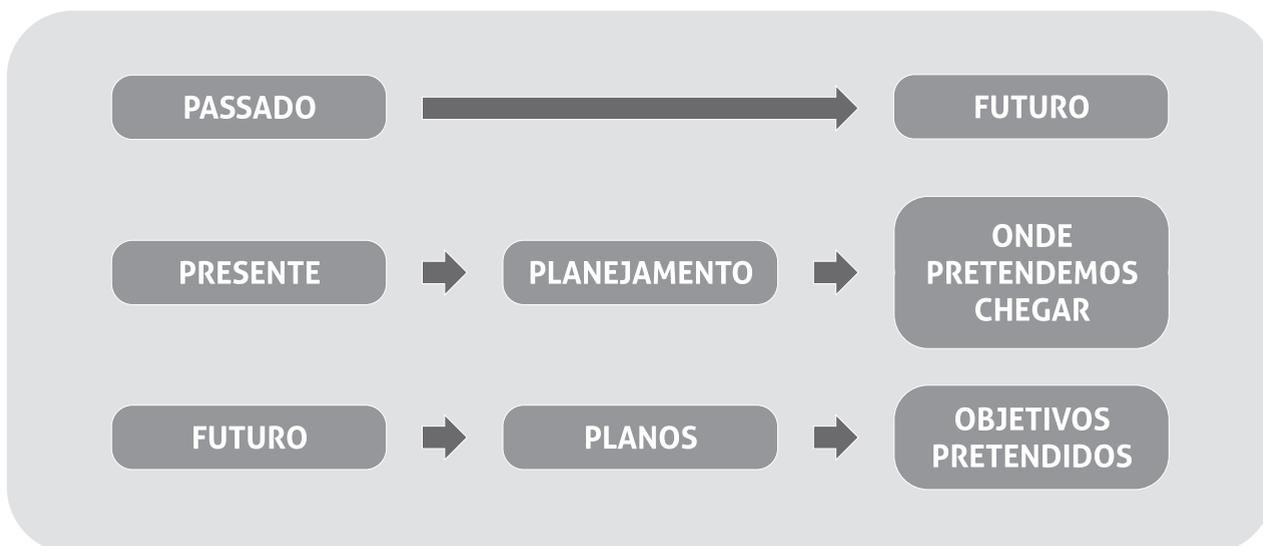
Todos nós quando vamos fazer algo temos que planejar. Por exemplo: quando vamos a uma festa, geralmente planejamos a que horas sairemos de casa, qual a roupa que usaremos, etc. Assim, quando queremos realizar um **projeto** para intervir em nossa comunidade, é essencial planejar, pois ajuda a aumentar nossas probabilidades de alcançar o futuro que queremos.

Vamos tentar apresentar, neste módulo, um roteiro de planejamento de um projeto que servirá para uso interno do grupo ou entidade, assim como poderá ser enviado a um eventual financiador.

A metodologia adotada para construir o nosso planejamento será a identificação dos **passos** necessários para que o desejo de ajudar a comunidade se concretize.

O que é preciso para fazer um planejamento?

- Ter em mente o **passado**;
- Fincar os dois pés no **presente**; e
- Olhar para o **futuro**.



- O **passado** traz nossa identidade, nossa história, nossa memória e a experiência do grupo ou da organização.
- O **presente** apresenta oportunidades, necessidades e prioridades dentro da situação que estamos vivendo.
- O **futuro** mostra um horizonte com expectativas, desejos e sonhos; aquilo que a gente acredita que pode vir a acontecer se a organização funcionar como a gente espera.



1º PASSO: O PROBLEMA

Projetos são elaborados porque existem problemas que queremos resolver ou coisas na comunidade que queremos mudar.

Deve-se procurar entender o problema e suas **causas** e decidir o que é mais importante resolver em primeiro lugar, pois não se pode fazer tudo de uma só vez.

Como identificar problemas?

Quem define o problema ou a necessidade é a **comunidade**, de preferência, em uma reunião bem participativa. O primeiro passo é ver qual o problema ou a necessidade que a associação quer abordar neste momento. Pode ser um daqueles mesmos problemas que foram levantados quando a organização foi criada, mas é fundamental que tenha relação com a sua missão.

Ao elaborar o planejamento, é preciso deixar de lado o *achismo*. Muitos projetos falham porque são elaborados com base em impressões pessoais. Para identificar o problema que afeta nossa comunidade, é necessário uma ampla discussão com outras pessoas. Podemos estabelecer ainda uma comparação entre os problemas identificados para encontrar aquele a que vamos dedicar primeiro nossa atenção.

As causas do problema

Quando queremos resolver um problema, temos que descobrir qual é a sua causa, a sua raiz. De onde ele surgiu? Quando começou? Como começou? Quem está sofrendo com o problema?

Às vezes um problema é causado por várias coisas ao mesmo tempo. A comunidade, ou o grupo que formou a associação, tem que decidir qual das causas quer atacar primeiro. Pode ser que ao atacar uma só causa consigamos resolver também as outras.

Como fazer?



Um problema deve ser expresso como uma situação negativa. Por exemplo, não se pode descrever um problema só utilizando a palavra *transporte*, pois *transporte* pode ser solução, pode ser coisa boa também. Tem que explicar qual o problema com transporte, por exemplo: aos domingos, não tem linha de ônibus que passe no bairro.

Quando estamos fazendo esse levantamento de problemas, podemos também verificar as condições de vida da comunidade, quem sofre os problemas, como esses problemas se manifestam e qual o quadro geral da situação – a relação entre todos os problemas que levantamos e o porquê de escolher aquele problema ou aquela causa de problema para atacar primeiro.

Isso se chama análise da situação ou *diagnóstico*.

Quando já identificamos os problemas, temos então que fazer as perguntas: quais são as causas desse problema? A sua raiz, qual é? Lembrar que um problema é sempre causado por um ou mais fatores e que um problema gera outros problemas.



É uma relação de causa-efeito.

A chave desses primeiros passos é ter bem claro qual é o problema principal, conseguir ver as causas desse problema e decidir qual das causas será tratada no planejamento.

2º PASSO: DEFININDO OBJETIVOS

Para atacar as causas do problema, a associação pode fazer um planejamento para seis meses, um ano ou até dois anos, se preferir. O planejamento deve apontar a direção que a organização deve seguir. Assim, estará definindo objetivos.

Um **bom objetivo** deve:

- ⇒ Ter relação direta com os problemas e suas causas.
- ⇒ Ser atingível em um determinado tempo – a ação planejada tem tempo para começar e para terminar.

Primeira oficina
sobre Direitos para
as comunidades
quilombolas das
regiões Metropolitana
e Serrana do Rio de
Janeiro (2013)



Crédito: Valéria Lourenço

- ⇒ Indicar resultados que possamos ver, medir, sentir a diferença do que era antes e como fica depois do projeto realizado.
- ⇒ Ter bem claro para quem é a ação que se pretende fazer.

Algumas perguntas que podem orientar na elaboração dos objetivos:

- ⇒ Quais as mudanças esperadas?
- ⇒ Qual a dimensão ou o tamanho dessas mudanças?
- ⇒ Quando ocorrerão?
- ⇒ Que efeitos espera-se produzir nas pessoas envolvidas?

Quais são os objetivos que queremos atingir nos próximos dois anos, no próximo ano ou no próximo semestre?

Cada objetivo desses pode vir a ser um **projeto** separado dentro do planejamento da organização.



Vamos iniciar nosso planejamento:

1. Identificar os principais problemas da comunidade.
2. Identificar as causas desses problemas: Por que existe esse problema? O que leva a esse problema?
3. Identificar os efeitos desses problemas: Qual a consequência de cada problema levantado?
4. Priorizar os problemas (ou suas causas), identificando o que e onde vamos atacar primeiro e explicando por quê.
5. Dar alguns dados da situação geral da comunidade que expliquem por que esse problema é importante e para quem ele é importante.
6. Estabelecer, para resolver ou diminuir os problemas priorizados, objetivos para os próximos dois anos, para o próximo ano e para o próximo semestre.
7. Escolher, dentre esses objetivos, qual deveria ser o primeiro a ser encaminhado como um projeto.

MÓDULO

3

ELABORAÇÃO DE PROJETO

Objetivo do Módulo 3:

Traçar objetivos, metas,
atividades, cronograma
e orçamento

RECAPITULANDO

Na etapa anterior, vimos a importância de se trabalhar de forma organizada e de se ter clareza da **missão** da associação, do grupo ou da comunidade.

Vimos também que precisamos conhecer nossa realidade, saber identificar nossos principais problemas, saber buscar suas causas e avaliar seus efeitos. É importante entender bem as causas dos problemas, porque isso vai nos ajudar a atacar a sua raiz. Muitas vezes, se estabelecemos uma estratégia para enfrentar a causa de um problema, podemos produzir um impacto sobre vários efeitos negativos daquele problema.

Vimos que os objetivos que traçamos para nossa organização devem partir da identificação desses problemas ou necessidades e da análise de suas causas e efeitos.

Terminamos a etapa anterior definindo alguns objetivos para nossa organização.

A partir dos objetivos que definimos, podemos elaborar possíveis projetos.

1. O QUE É UM PROJETO

Projeto é a ideia de uma ou mais pessoas para resolver algum problema ou melhorar a situação de um grupo ou comunidade num determinado prazo (tempo) e com recursos específicos (pessoas, equipamentos, tempo, material, dinheiro).

É necessário escrever no papel qual o problema que a comunidade quer resolver com o projeto. É bom reunir o máximo de pessoas possível para discutir, já que é sempre melhor que o projeto seja elaborado de forma coletiva, e não pela cabeça de uma só pessoa ou por alguém de fora do grupo. Mas lembre-se: pedir a **ajuda** de alguém é diferente do que pedir para alguém **fazer** o projeto.

É importante ter em mente que um projeto não é eterno, não dura para sempre. Tem um tempo de vida. E um bom projeto, quando acaba, deixa bons frutos.

Atenção! Um projeto não é uma lista de compras; um projeto não é um determinado recurso financeiro disponível. Não. Um

Credito: Andréa Oliveira



Primeira oficina
sobre Direitos
para comunidades
quilombolas
da Região Sul
Fluminense (2013)

projeto é uma estratégia de ação para se alcançar resultados que ajudam a resolver ou melhorar a situação inicial. Por isso, não se começa um projeto pelo orçamento. Devemos, em primeiro lugar, identificar as necessidades ou os problemas que o projeto vai buscar resolver.

Vamos conhecer um roteiro básico de projeto.

1.1. Elementos básicos que compõem o texto de um projeto²

- ◆ **QUEM?**
- ◆ **POR QUÊ?**
- ◆ **O QUÊ?**
- ◆ **COMO?**
- ◆ **QUANDO?**
- ◆ **QUANTO?**

Os formatos de projetos variam conforme os diversos tipos de formulários que existem. Mas a seguir listamos as questões básicas que constam em todos os formulários, mesmo que às vezes apareçam com outros nomes.

2. ARMANI, Domingos. **Como elaborar projetos?:** guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2000. (Adaptado).

- **Abertura**

- » Título do projeto.
- » Identificação da organização (**QUEM**): nome e sigla da organização proponente, endereço completo, nome da pessoa responsável, dados bancários e data da proposta.
- » Introdução (breve explicação do que se quer fazer).

- **Contexto**

- » **Histórico da organização proponente** – quando foi criada; como está estruturada; onde e com que segmento da população atua; que trabalho desenvolve; com quais grupos se relaciona; que outros projetos ou eventos realizou; com que parceiros.
- » **Justificativa (POR QUÊ)**: qual a origem, a importância e a urgência do problema; explicar o que se pretende com o projeto e por que ele pode contribuir para a solução do problema; quais as transformações previstas com a implantação do projeto.

- **Intervenção**

- **Objetivos (O QUÊ)**: que benefícios ou mudanças positivas o projeto irá trazer para a comunidade?

Podemos ter dois tipos de objetivos:

- » **Objetivo geral**

É aquele que se refere a alvos mais amplos para os quais o projeto pretende contribuir; é sempre maior que o próprio projeto. Muitas vezes confundimos com a missão da organização.

- » **Objetivos específicos**

São os serviços, produtos e situações concretas que o projeto pretende realizar num determinado prazo, a partir das atividades propostas. Em alguns formulários, são chamados de **resultados**. Devem ser possíveis de medir e verificar. Um projeto pode ter um ou mais objetivos específicos, mas é melhor ter um único bom objetivo específico que muitos descoordenados entre si. Com muitos objetivos, também fica mais difícil a gestão de um projeto.

Exemplo: O objetivo geral pode ser “melhorar a qualidade de vida da juventude de uma comunidade”, sendo que o projeto visa oferecer especificamente cursos profissionalizantes para esses jovens.

➤ **Beneficiários**

É importante indicar:

- » Indicar quantos são os beneficiários do projeto e seu perfil: Mulheres? Homens? Crianças? Idosos? Jovens? Onde trabalham e moram? Em que condições vivem?
- » Indicar o envolvimento e a participação dos beneficiários no projeto.

➤ **Atividades (COMO):**

Descrever as atividades a serem desenvolvidas para alcançar os objetivos do projeto. As atividades são a estratégia do projeto, o caminho que se vai fazer para chegar aos resultados que se deseja.

➤ **Metodologia (COMO):**

Explicar e justificar as estratégias de intervenção: de que maneira as atividades propostas vão contribuir para a realização dos objetivos? Que instrumentos serão utilizados? Como vão ser feitas essas atividades?

➤ **Viabilidade da proposta (COMO):**

Aqui, explicamos com quais recursos (técnicos e/ou financeiros) contamos para realizar o projeto.

É importante também definir a sustentabilidade política do projeto – nossa base de apoio interna e externa, ou seja, dentro de nossa comunidade e também fora dela, como nossos parceiros, colaboradores, amigos.

➤ **Cronograma (QUANDO):**

As atividades vão acontecer em quanto tempo? Devemos marcar as atividades num quadro de tempo, que geralmente é definido em meses – é o cronograma do projeto.

➤ **Orçamento (QUANTO):**

Quanto custa realizar as atividades previstas?

Proposta de financiamento

Deve indicar quanto precisamos no total para realizar o projeto, quanto já temos e, principalmente, apontar claramente o montante solicitado para essa fonte financiadora.

➤ **Monitoramento**

Como sabemos que o projeto está sendo realizado direitinho? Precisamos aqui informar os indicadores que permitem medir o progresso do projeto e dizer também como vamos fazer esse acompanhamento do andamento do projeto.

➤ **Avaliação**

As mudanças previstas foram alcançadas? Os benefícios planejados aconteceram mesmo? Alcançamos só uma parte, ou tudo? Com que qualidade? Temos que dizer as formas que serão usadas para refletir sobre os avanços, fracassos e resultados do projeto.

2. COMO ELABORAR UM PROJETO

O primeiro passo foi definir a missão de nossa organização, identificando os problemas e necessidades de nossa comunidade.

O segundo passo foi analisar as causas e consequências desses problemas e priorizar alguns para serem abordados.

O terceiro passo foi, a partir desses problemas e suas causas, definir objetivos para o trabalho da organização.

O quarto passo foi escolher, dentre esses objetivos, qual seria o objetivo (ou objetivos) de nosso projeto.

Nesta etapa, vamos ver como elaborar o projeto propriamente dito.

2.1. Definindo qual será o caminho trilhado: nossa estratégia de ação

O caminho é a estratégia do projeto: o que vamos fazer para alcançar nossos objetivos.

Para definir esse caminho, ajuda bastante apresentar os objetivos específicos de forma quantificada. Também podemos chamar de definição de metas: quantificar o que se quer alcançar, em quanto tempo e envolvendo/beneficiando quantas pessoas. Em alguns formulários, podem ser chamados de **indicadores**, que ajudam muito no monitoramento e na avaliação do projeto, como veremos mais adiante.

Exemplo:

- 2 cursos de informática realizados por ano, para atender 120 jovens (15 a 20 anos de idade) por curso.
- 1 encontro de formação de lideranças por ano, para reunir 20 pessoas.

Dicas:

Algumas perguntas ajudam na elaboração dos objetivos específicos:

- O que será produzido ou melhorado com o projeto?
- Qual será o número de pessoas atendidas? Quantas outras pessoas podem ser beneficiadas indiretamente?
- Como esses indivíduos são caracterizados?

Mas isso ainda não define totalmente nossa estratégia. Para defini-la bem, temos que nos perguntar o que precisamos fazer para alcançar os objetivos ou resultados que queremos.

Precisamos determinar as atividades do projeto, quem vai ser responsável por elas e os respectivos prazos. Mesmo que mais tarde venha a ser necessário fazer ajustes, essas definições serão sempre uma referência.

Agora vamos estruturar as atividades que permitirão concretizar nossos objetivos. Para tanto, devemos nos perguntar:

- As atividades que listamos são suficientes para alcançar os objetivos?
- O que precisa ser feito para garantir que o projeto funcione bem? (Aqui, temos que pensar nas atividades de administração, em reuniões, enfim, todas as atividades que dão suporte para que as outras possam acontecer).

Vamos ver, no exemplo a seguir, como fica nossa lógica de planejamento:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUANTIFICAÇÃO (METAS)	ATIVIDADES
Objetivo 1 Formação de jovens para qualificação profissional	2 cursos de informática realizados durante 1 ano, para atender 120 jovens (de 15 a 20 anos de idade) por curso	A) Divulgar o curso, abrir inscrições e selecionar candidatos
		B) Definir método, local, instrutores, planejamento didático, quadro de horário e material para o curso
		C) Realizar as aulas
		D) Avaliar o curso e fazer encerramento
	4 oficinas abordando a relação entre identidade (considerando aspectos como raça, gênero, religiosidade, procedência) e mercado de trabalho realizadas com os mesmos 120 jovens de cada turma	A) Definir parceiros e instrutores para realizar essas oficinas
		B) Preparar conteúdo e metodologia das oficinas
		C) Realizar as oficinas (2 por cada curso, dentro do quadro de carga horária dos cursos de informática)
Objetivo 2 Realizar gestão, monitoramento e avaliação do projeto	Projeto executado no tempo previsto, com os recursos previstos	A) Definir responsabilidades de coordenação das atividades e da parte financeira do projeto
	4 reuniões de monitoramento	B) Fazer reuniões trimestrais de monitoramento e registrar essas reuniões (tudo o que for decidido e conversado)
	1 encontro de avaliação participativa do projeto	C) Preparar um grande encontro de avaliação no final do ano do projeto, com participação de representantes dos alunos e da comunidade envolvida

2.2 CRONOGRAMA:

Agora vamos dizer quando será realizada cada atividade. Temos que ter clareza do tempo de duração do nosso projeto e ver o que precisa ser feito primeiro, o que precisa vir depois e assim por diante. Tem ação que precisa acontecer antes para que o resto possa ser feito. Tem ação que tem que ser repetida todos os meses. Tem ação que fica para o final do projeto... Isso é o cronograma de nosso projeto, ou seja, a programação de quando as ações serão realizadas.

Atenção! O cronograma geralmente é organizado por mês. Se o projeto for durar mais de um ano, para cada ano se faz um cronograma. A seguir, vamos imaginar um projeto que dure 10 meses:

Atividade	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10

Importante lembrar que o Mês 1 do projeto não é necessariamente o primeiro mês do ano (janeiro). É o primeiro mês da execução do projeto.

3. RECURSOS NECESSÁRIOS PARA REALIZAR O QUE SE DESEJA

Recurso não é só dinheiro enviado por uma agência financiadora ou pelo governo. O recurso mais importante é o **trabalho das pessoas** que fazem parte da associação criada.

Sendo assim, o tempo que as pessoas dedicam, a disposição para trabalhar, tudo conta. É importante também saber o dom de cada pessoa e de que forma ele pode contribuir. Portanto, cada dom de uma pessoa é um recurso para a organização.

O apoio, ou assessoria, de pessoas com mais experiência, ou mesmo de outras organizações, pode ajudar muito o grupo e também deve ser considerado um recurso.

Muitas vezes, uma parte das despesas para um encontro ou curso pode vir da ajuda das próprias pessoas envolvidas. Isso também é recurso garantido.

E, por fim, o dinheiro. Para saber de quanto precisamos, é necessário calcular bem o orçamento. É essencial saber o que pode ser coberto com recursos próprios do grupo e o que tem de ser solicitado aos parceiros ou financiadores.

3.1. Orçamento

Orçamento é o resumo de todos os recursos necessários para a implementação do projeto, incluindo os que estão disponíveis e os que ainda temos que conseguir. Para efetuar um orçamento, é necessário ter:

- a) A noção de tudo o que será realizado
- b) O quanto custará para realizar

O êxito de um projeto depende muito da formulação cuidadosa e da administração rigorosa de um orçamento, que será o guia financeiro para a realização das atividades.

O orçamento deve ser elaborado da forma mais próxima possível daquilo que se deseja realizar. Assim, fica transparente, simples de entender e bastante eficaz para realizar o acompanhamento financeiro do projeto.

➤ **Elaboração do orçamento**

Nesse momento, devemos fazer duas perguntas:

- a) O que já temos?
- b) Do que precisamos?

Para fazer o orçamento de um projeto, verificamos novamente as atividades que tínhamos previsto e vamos avaliando, para cada uma delas, que recursos serão necessários. Então classificamos entre o que já temos e o que precisamos.

Veremos que temos sempre mais do que imaginamos! Esses recursos de que já dispomos são chamados de **contrapartida**, quer dizer, aquilo com que a gente entra na execução de um projeto. O que não temos é o que vamos solicitar ao parceiro ou ao financiador.

Dica: o mais importante, o que todas as pessoas que analisam projeto observam, é se o orçamento tem relação clara com as atividades previstas. Não se pode solicitar, no orçamento, algo que não esteja vinculado às ações que serão realizadas.

Para isso, o melhor é fazer uma **memória de cálculo**, que pode ser por atividade ou por objetivo.

Exemplo:

Atividade (ou objetivo):			
Recursos necessários (o que é necessário para realizar as atividades)	Recursos disponíveis (o que já temos)	Recursos a serem obtidos (o que precisamos solicitar)	Quanto custa

Existem vários modelos de orçamento. Podemos colocar os gastos agrupados assim: gastos com equipamentos, custo de pessoal, gastos com despesas mensais (luz, água, telefone, aluguel), gastos com material de escritório (papel, caneta, blocos de papel), transporte, hospedagem, alimentação, etc. Há modelos mais simples e mais complicados.

Aqui apresentamos um modelo simples de organização de orçamento:

Orçamento

Item	Quantidade	Valor de cada um	Total
Assessoria	1 assessor	R\$ 200,000 x 3 dias	R\$ 600,00
Transporte	1 barco/frete	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Alimentação	60 refeições p/dia	R\$ 6,00 x 60 x 3 dias	R\$ 1.080,00
Hospedagem	20 diárias	R\$ 10,00 x 20 x 3 dias	R\$ 600,00
Material	20 conjuntos	R\$ 5,00 x 20	R\$ 100,00
Total Geral			R\$ 2.980,00

Mas nem sempre podemos utilizar o modelo mais simples. Algumas vezes, temos que dividir o orçamento no que se chama de **categorias de despesa**. Veremos a seguir o que isso significa.

➤ Categorias de despesas

Para organizar os custos de um projeto, podemos subdividir o orçamento em no mínimo três categorias de despesas (também chamadas de **rubricas**):

I – Recursos Humanos

II – Investimentos

III – Despesas Operacionais

Depois de classificar o que temos e o que precisamos em categorias, colocamos quanto cada uma delas custa.

Exemplo:

Recursos Humanos

	O que temos	O que necessitamos	Quanto custa
Pessoal contratado			
Voluntários			
Consultoria			
Instrutores			

Investimento

	O que temos	O que necessitamos	Quanto custa
Construções			
Reformas			
Equipamentos			

Despesas Operacionais

	O que temos	O que necessitamos	Quanto custa
Materiais de consumo			
Manutenção de equipamentos			
Despesas com administração			
Totais			
Total Geral			

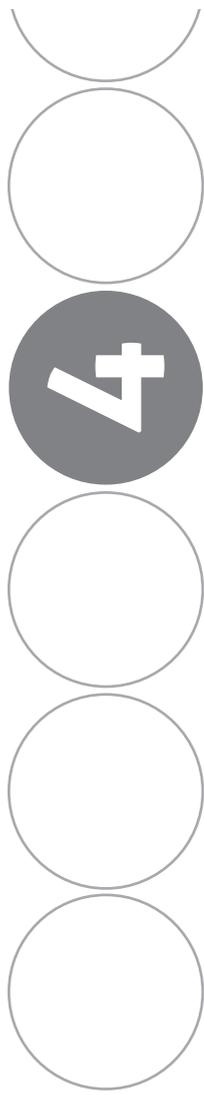
Materiais de consumo são aqueles que serão utilizados durante o trabalho do projeto, tais como: combustível, comida, ferramentas, papel, filme para máquina, canetas, cartuchos para impressora, etc.

Despesas com administração podem incluir: pagamento de luz, de água, de comunicação (telefone, internet) e outras despesas desse tipo.

Atenção! Isso é só um exemplo de como organizar um orçamento em categorias de despesas. Dependendo do financiador, essas categorias podem ser diferentes. Em geral, nos formulários aparecem quais as categorias ou rubricas que são aceitas e o que pode ser incluído em cada uma delas.

Vamos tentar ajustar nosso orçamento de acordo com essas categorias!

MÓDULO



**MONITORAMENTO
E AVALIAÇÃO**

Depois que nosso projeto foi aprovado e começamos a realizar as ações, precisamos cuidar da seguinte questão: como verificar se estamos no caminho certo? As ações de monitoramento e de avaliação servem para ajudar a responder a essa pergunta e devem ser pensadas desde o planejamento do projeto. Por isso, é bom que logo no início o grupo defina e quantifique os indicadores, que serão os guias para verificar se estamos no caminho certo ou se desviamos muito.

O MONITORAMENTO

- O que é monitorar?

Monitorar é acompanhar a atividade que está sendo realizada para ver se estamos indo pelo caminho planejado.

É um trabalho de responsabilidade da coordenação do projeto, mas muitas vezes é melhor indicar um pequeno grupo de pessoas para ficar encarregado dessa função. É preciso, também, definir os indicadores que permitirão verificar se estamos no caminho certo, como já apontamos nas metas de nosso planejamento.

Muitas vezes, não basta só saber se as quantidades estão sendo alcançadas (a quantidade de cursos, de pessoas atendidas, etc.), sendo importante também considerar a qualidade do serviço que está sendo prestado pelo projeto ou do produto que está sendo disponibilizado. Por isso, existem também indicadores qualitativos.

Exemplo: No caso da Associação das Comunidades Quilombolas do Rio Curiá (ACQC), a entidade tinha como missão revitalizar a cultura quilombola e conseguir a titulação das terras. Para tanto, escolheu como atividade um encontro entre o Instituto Nacional de Reforma Agrária (Incrá) e as lideranças das comunidades. O indicador do cumprimento daquela tarefa foi a realização da reunião e a presença do Incra e das lideranças. A lista de presença dos participantes e os acordos firmados entre o Incra e as comunidades foi a forma de comprovar que o encontro aconteceu e cumpriu os objetivos.

Outro exemplo de indicadores quantitativos e qualitativos

SERVIÇO: PREVENÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO PÚBLICA SOBRE ABUSO FÍSICO CONTRA CRIANÇAS		
Objetivo	Indicadores quantitativos	Indicadores qualitativos
Conscientizar a comunidade sobre três consequências do abuso contra crianças e sobre implicações legais desse delito	1 – Número de pessoas que leram o folheto 2 – Número de pessoas que se recordam de uma ou mais consequências e implicações legais	Mulheres que reportam mudança de comportamento do marido, ou vice-versa, na relação com as crianças
Meta		
Elaborar folheto e distribuir 2.000 cópias para pelo menos 1.700 famílias da comunidade	1 – Quantidade de folhetos produzidos e distribuídos	

Uma boa maneira de monitorar o projeto é fazer reuniões periódicas para discutir sobre o que está acontecendo, se tudo está funcionando bem, o que precisa ser ajustado, etc. Dessa forma, não só a coordenação ou o grupo encarregado pelo monitoramento, mas também toda a equipe do projeto poderão refletir sobre o que está sendo feito e como melhorar a sua ação.

A AVALIAÇÃO

- O que é avaliar?

Avaliar é ver o **valor**, a qualidade daquilo que foi feito. É ver se chegamos onde queríamos quando fizemos o planejamento e também se conseguimos atingir a quantidade desejada.

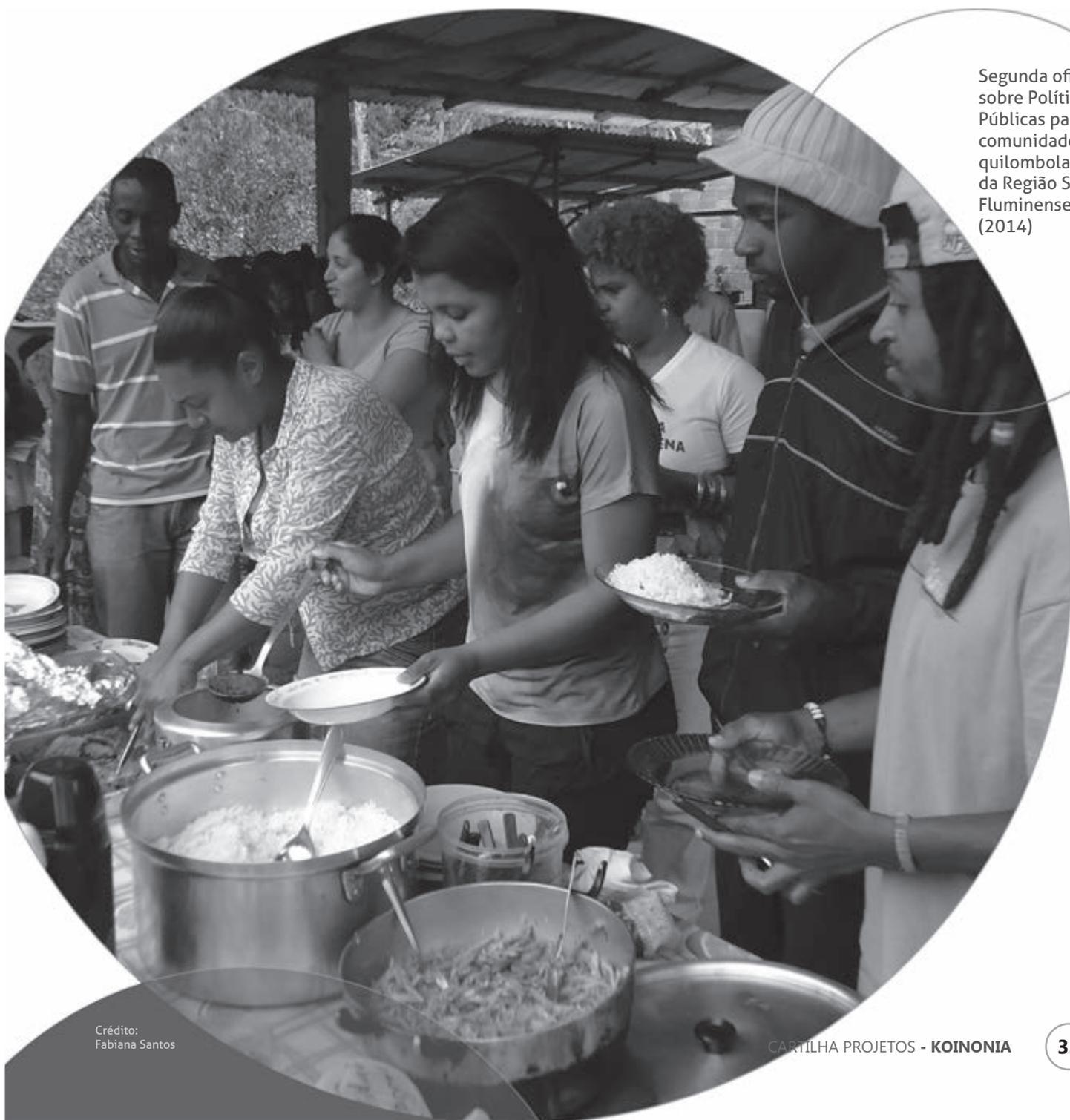
É importante que as pessoas que participaram do planejamento e do monitoramento agora estejam também no momento da avaliação.

Uma avaliação pode ser interna (feita pela própria equipe do projeto ou da associação), participativa (convidando os beneficiários para participar) ou externa (quando o financiador envia uma pessoa de fora).

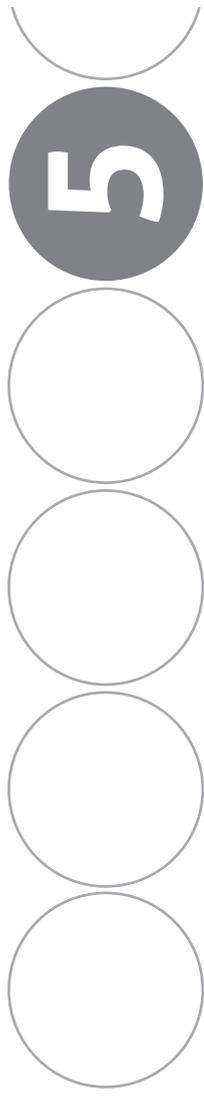
É muito bom fazer uma avaliação todo ano, para ver como está o avanço de nosso projeto, mas também é crucial avaliar

os resultados quando as atividades terminam. Inclusive, pode haver impactos do projeto que só são percebidos algum depois que ele acabou. Vale então voltar a fazer uma avaliação, seis meses ou um ano depois, para ver se aqueles resultados foram duradouros, o que aconteceu na vida das pessoas envolvidas, o que mudou de fato naquela situação ou problema identificado no início do projeto.

Segunda oficina
sobre Políticas
Públicas para
comunidades
quilombolas
da Região Sul
Fluminense
(2014)



MÓDULO



**GESTÃO E
NEGOCIAÇÃO
DE PROJETOS**

- O que é gestão?

Gestão é a ação de gerir, gerenciar, administrar, coordenar. A gestão tem como meta organizar e mobilizar tudo o que for necessário para alcançar os resultados esperados. Uma boa gestão é quando a gente consegue cumprir tudo o que foi planejado, no tempo certo e com os recursos previstos.

➤ ***O que faz parte da gestão de um projeto?***

Coordenar a execução do projeto, tanto as ações como a parte financeira.

Isso significa: fazer planejamento, monitorar e avaliar o que está sendo feito (já vimos o que é monitoramento e o que é avaliação). Também implica distribuir tarefas e fazer o controle financeiro dos gastos, buscando saber se estamos gastando dentro do que estava previsto, com as despesas certas e dentro do tempo planejado.

- A relação entre pessoas e serviços

Em um projeto, é muito importante identificar se a relação entre as pessoas e os serviços está bem equilibrada. Caso contrário, poderemos ter muitas improvisações, desperdício de tempo e recursos, acarretando resultados pouco significativos. É importante então observar o seguinte:

- » As pessoas estão fazendo aquilo que mais gostam ou para o que estão mais preparadas?
- » Os serviços estão bem desenhados para tirar proveito das principais qualidades/dons de cada pessoa?
- » As tarefas e funções de cada pessoa estão claras?
- » As pessoas conhecem as tarefas umas das outras?

- Instrumentos para uma gestão eficiente

O primeiro instrumento é o planejamento. Esse é o momento em que nos reunimos para ver o que vai ser feito, por quem, quando e quanto vai custar. Começamos então a fase de execução do projeto, na qual precisamos cuidar dos

registros do que está sendo feito e também do que está sendo gasto em termos financeiros.

- A importância de saber registrar

O que são **registros**? São formas de guardar a história ou partes dela. Um desenho, uma foto, um vídeo, uma gravação de voz, um relatório, um texto, uma carta, uma ata de reunião, um diário, uma matéria no jornal, são todas formas de registro.

Um bom registro apresenta as seguintes características:

Data do acontecimento: se não tiver data, depois ninguém mais lembra quando aquilo aconteceu, o que torna difícil contar a história com exatidão.

Local do acontecimento: devemos sempre pensar que outras pessoas vão ver aquela foto, ou ler aquele texto, e precisam saber onde aquilo aconteceu.

Nome de quem registrou: a pessoa que registra tem seu jeito próprio de olhar e de contar os fatos, sendo por isso importante ter o nome de quem tirou a foto ou escreveu a ata, o relatório ou o texto.

Assunto, fato ou situação a que se refere: é fundamental dar um título e uma explicação clara do fato, da situação ou do evento que foi registrado. Muitas vezes, sobretudo com fotos, algo foi registrado, mas ninguém consegue lembrar o que foi, a que situação se referia, quem são as pessoas na foto, etc.

Esses cuidados são importantes para quem está querendo registrar os acontecimentos. Muitas vezes, podemos encontrar uma caixa cheia de fotos, por exemplo, mas sem nada que explique o que elas retratam, quem são as pessoas retratadas, quando foram tiradas e por quem... Também às vezes encontramos muitas fitas de vídeo guardadas em uma estante, mas não se sabe o que tem dentro de cada uma. É importante ter o hábito de organizar os registros para que tenham maior valor.

Em suma, os registros nos permitem ter a história do projeto, a memória do que aconteceu. Serve para que essa história não se perca. E é bom lembrar: os parceiros que apoiam projetos pedem sempre relatórios – podem ser anuais, semestrais ou até mensais – e comprovações do que foi feito.

Controle financeiro

O controle financeiro é necessário para monitorar o despenho de nosso projeto, podendo revelar quando o que está sendo feito não corresponde às expectativas.

Para isso, precisamos saber:

- Como são feitos os controles e os registros da parte financeira do projeto?
- Quem é o responsável por eles?
- Em que eles nos ajudam e qual a importância deles para nossa associação?

O principal no controle financeiro é ter registros e contabilidade que permitam comparar as entradas e saídas de caixa.

⇒ O setor financeiro precisa **ser documentado para manter a memória**. Sem documentos ou comprovantes, perdemos nossa história financeira.

⇒ Quem libera pagamentos precisa sempre guardar os comprovantes para, no futuro, poder mostrar por que esta ou aquela despesa foi autorizada.

Na execução financeira do projeto, é importante usar os recursos de acordo com as rubricas (ou categorias) em que foram solicitados. Se houver necessidade de mudar, temos que perguntar ao financiador se isso é possível. Devemos manter um livro-caixa ou planilhas com todos os gastos, assim como conservar todos os comprovantes (recibos, notas fiscais).

O controle financeiro bem feito dá transparência e credibilidade ao projeto e à associação.

Negociação

Quando elaboramos um projeto, devemos saber que leva tempo procurar apoio para ele e que cada agência, parceiro ou fonte de financiamento tem suas próprias regras e formatos.

Em geral, começamos pesquisando quais agências financiam o tipo de atividades que queremos, buscando conhecer essa agência, sua missão, seus princípios e suas linhas de ação. A partir desse levantamento, elaboramos o projeto no formato daquela agência escolhida. Devemos buscar possibilidades de apoio sempre nos sites das instituições que possam ser interessantes para nossa proposta.

Geralmente, as agências têm um formulário próprio. Devemos estudá-lo com atenção e tirar eventuais dúvidas.

É muito bom quando conseguimos estabelecer um diálogo com os possíveis parceiros ou financiadores, porque assim podemos ter mais segurança na elaboração do projeto e entender melhor como formular nossa proposta.

Quando enviamos um projeto para um possível apoiador, ele pode nos fazer perguntas, visitas ou questionamentos sobre alguns aspectos da nossa proposta. Isso faz parte da negociação. Os responsáveis, na associação ou na comunidade, devem ficar atentos e disponíveis para receber as eventuais visitas e responder aos questionamentos e solicitações de esclarecimento.

É muito importante também que a comunidade entenda que um projeto elaborado não significa que já está aprovado. Também é preciso ter em mente que, mesmo depois da aprovação, muitas vezes os recursos não chegam imediatamente.

Algumas informações sobre agências e financiamentos

Projetos comunitários podem receber apoio de órgãos de governo – nos níveis federal, estadual e municipal – e também de agências e fundações nacionais e internacionais.

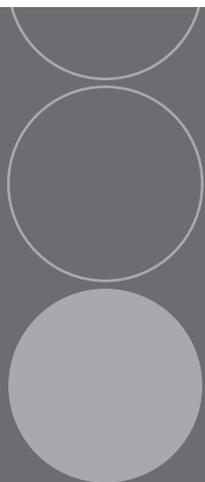
Para procurar, temos que analisar o tipo de projeto que é o nosso: se é de comunidade rural ou urbana, se envolve uma comunidade de maioria negra, qual é o tema que será abordado (isso é muito importante, pois para cada tipo de tema pode ter financiadores diferentes) e qual é o público (jovens, crianças, mulheres).

Temas podem ser: educação, agricultura, desenvolvimento, capacitação profissional, cultura, inclusão social, ecumenismo, entre tantos outros.

A definição do tema, do público e do tipo de projeto que estamos apresentando é que nos ajudará a saber onde procurar apoio.

Se nossa organização é ainda novata em projetos, devemos pensar em executar pequenos projetos, para ir adquirindo capacidade para fazer maiores.

Agora que já vimos todas as etapas e itens que devem constar em um projeto, teremos a seguir um roteiro básico de elaboração de projetos, bem como um quadro que ilustra como deve ser um plano de trabalho e um cronograma.



RESTRIÇÕES E DESIGUALDADE NO ACESSO A RECURSOS FEDERAIS*

No Brasil, mais de 90% dos recursos públicos federais disponíveis para financiar projetos de Organizações da Sociedade Civil só podem ser acessados através do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse do Governo Federal (Siconv). O sistema foi criado em 2008 para que estados, municípios e entidades sem fins lucrativos (chamados de **convenientes**) apresentem ao Governo Federal (chamado de **concedente**) propostas de projetos, façam sua formalização, executem e prestem contas dos convênios. Este texto busca apontar como o sistema é complexo e acessível a poucos, sobretudo em função das exigências técnicas e burocráticas.

Primeiras barreiras

Antes de enviar um projeto para ser analisado, é necessário que a organização se credencie e se cadastre no Siconv. O credenciamento é feito pela página www.convenios.gov.br, o que já representa uma barreira para quem não tem acesso regular à internet. Após o credenciamento, é preciso comparecer a uma Unidade Cadastradora para levar os documentos que comprovem as informações fornecidas, tais como: a ata de eleição da atual diretoria; o Certificado Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ); as certidões negativas do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS); o Fundo de Garantia sobre Tempo de Serviço (FGTS); tributos federais, estaduais e municipais; declarações que comprovem a existência da instituição por ao menos três anos, fornecidas por autoridades locais; e uma série de outras declarações de adimplência, como, por exemplo, a de que a instituição não tem vínculo com o poder público.

Com tantas exigências de documentação, as organizações mais frágeis do ponto de vista institucional muitas vezes acabam não podendo participar do processo desde o credenciamento, sobretudo pela dificuldade de organizar e enviar tudo dentro dos prazos estipulados nas chamadas públicas.

Além disso, embora o sistema apresente uma grande lista de Unidades Cadastradoras disponíveis, a maioria já não executa mais esse serviço. As que restam têm alguns prazos e regras particulares, criados totalmente fora de qualquer padrão, como, por exemplo, só atender em um determinado dia da semana.

Só depois de conseguir superar as dificuldades da fase de credenciamento e cadastramento, a entidade poderá finalmente enviar propostas às chamadas de projetos em programas abertos pelo Governo Federal.

Falhas técnicas e gestores sem capacitação prejudicam acesso ao sistema

O Portal dos Convênios é o local de acesso ao Siconv, voltado para receber propostas vindas tanto da administração pública quanto das Organizações da Sociedade Civil, o que não vem se mostrando favorável para estas últimas. Afinal, enquanto os órgãos públicos em geral detêm uma estrutura mínima para lidar com tantas exigências, a maioria de associações civis costuma ter limitações em termos físicos e de recursos humanos e financeiros. Os problemas vão desde a falta de algum documento formal até a dificuldade na operacionalização do sistema.

Para enviar uma proposta para análise já é preciso ter um conhecimento de informática além do básico. É necessário então investimento em pessoal qualificado, o que quase nunca é possível para pequenas organizações.

*. Texto adaptado do original "Desigualdade e acesso a Recursos Federais – público e notório para poucos", de Rafael Soares de Oliveira e Luciano Carvalho, respectivamente, Diretor-Executivo e Assessor de KOINONIA.

Sem a capacitação necessária, os problemas se acumulam. Por exemplo, muitas organizações tiveram e permanecem com problemas de prestação de contas, o que inviabiliza a assinatura de novos convênios ou qualquer contrato público.

A falta de capacitação tem sido da mesma intensidade entre os gestores, Ministérios e Secretarias. São poucos os técnicos que dominam bem o sistema, o que gera ainda mais dificuldades para as entidades, que não encontram quem ofereça soluções para os problemas que o sistema tem causado.

Quando toda essa parte técnica é vencida, a proposta finalmente segue para análise. Resta torcer para ser selecionada.

Prazos e burocracia retardam liberação dos recursos

Se, apesar de todas as barreiras, sua proposta for aprovada, é necessária uma verdadeira força tarefa para que o convênio seja assinado e o recurso seja efetivamente liberado.

Em função do ano fiscal, os prazos são curtos e a burocracia ainda é muita. Após as alterações solicitadas pelo gestor, a proposta somente pode ser conveniada com as assinaturas e a publicação no Diário Oficial. Entretanto, as próximas etapas, de **execução** do convênio e **prestação de contas**, apresentam ainda mais desafios e exigem ainda mais capacitação.

Por exemplo, para a aquisição de bens e serviços, as entidades devem operar o sistema online, o que exige banda larga e de boa velocidade, assim como saber preencher e inserir o termo de referência que indica o que será adquirido. Além disso, depois do serviço efetivamente fornecido, o pagamento é realizado eletronicamente através da Ordem Bancária de Transferência Voluntária (OBTV), que é praticamente um sistema próprio dentro do Siconv. Isso faz com que se tenha a necessidade de capacitação em mais uma ferramenta complexa do sistema.

Já na etapa de **prestação de contas**, somente os mais experientes sabem fornecer adequadamente todos os dados e anexos comprobatórios das finanças. Se faltar qualquer informação, a entidade poderá ser penalizada com a impossibilidade de celebrar novos convênios ou qualquer contrato público.

Filtro da desigualdade

Pelo que se expôs até aqui, verificamos o quanto o Siconv funciona como um filtro para os mais aptos, mais estruturados institucionalmente e com mais recursos de pessoal. Afinal, é impossível operar o sistema sem um bom computador, uma impressora eficaz com serviço de scanner e uma conexão de internet com banda larga estável.

Também não se pode gerenciar o Siconv sem técnicos treinados especificamente para esse fim, que devem ter no mínimo o nível médio de educação, com domínio total de ferramentas básicas de computação, com capacidade de gerenciamento de processos de licitação e tomada de preços e alguns requisitos mais. A partir da nossa experiência, mesmo pessoas com a educação necessária (Ensino Médio) e manejo de computação teriam que passar por um curso intensivo de pelo menos 640 horas. Somente essas exigências excluem a maioria de comunidades ou grupos de pequeno porte nas áreas rurais ou de periferia das cidades.

Além disso, caso uma organização consiga ultrapassar as barreiras e chegar a um contrato de convênio, ela irá se deparar com um instrumento totalmente desigual, com a balança da justiça totalmente pendente para o lado do Estado.

Basta salientar que a legislação vigente reserva todas as garantias aos Entes do Estado, que podem romper um contrato a qualquer momento alegando "conveniência e oportunidade", sem quaisquer outras justificativas técnicas.

Sendo assim, embora o Siconv seja um processo transparente, o acesso aos recursos públicos é totalmente elitizado. Torna-se, portanto, mais do que urgente lutar por reformas. A busca por democratização e transparência no acesso a recursos é uma das causas centrais da Plataforma do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil, que está em processo de discussão parlamentar e que necessitará de apoio e mobilização pública, sendo um tema urgente e de grande importância principalmente para as parcelas mais vulneráveis da nossa sociedade.

ROTEIRO DA CESE PARA ELABORAÇÃO DE PROJETOS¹

PARTE I

1. Informações Cadastrais da Entidade Proponente

Nome completo
CNPJ
Endereço (rua, número, complemento, bairro, cidade, estado e CEP)
Telefone, fax, endereços eletrônicos (e-mail e skype)
Ano de fundação
Número atual de membros da entidade
Nome e função da pessoa legalmente responsável pela entidade

2. Dados bancários para remessa dos recursos, caso o projeto seja aprovado

Nome do banco (que tenha agência em Salvador-BA)
Número e dígito (se tiver) da agência bancária
Número e dígito da conta bancária
Cidade e estado onde se localiza a agência bancária

Se a entidade proponente não tiver conta bancária, deverá indicar uma entidade do movimento social, da sua confiança, para receber e lhe repassar os recursos. A entidade repassadora se tornará co-responsável pelo projeto e pela prestação de contas. Nesse caso, deverão ser fornecidos CNPJ, endereço completo, nome do responsável e dados bancários dessa organização repassadora, conforme o item 2.

3. Histórico de atuação da entidade proponente (máx. 50 linhas)

4. Entidades de Referência

PARTE II

Informações sobre o projeto

5. Título

6. Nome da pessoa responsável

7. Função que ocupa na instituição

8. Contexto (máx. 30 linhas)

9. Justificativa (máx. 20 linhas)

10. Objetivos indicar as mudanças sociais que o projeto pretende produzir em relação a grupos sociais beneficiários. (máx. 10 linhas)

11. Data inicial e data final previstas

Início			
Final			
	Dia	Mês	Ano

12. Descrição das atividades (máx. 100 linhas)

13. Resultados Imediatos (máx. 20 linhas)

14. Meios de Verificação (máx. 10 linhas).

15. Executores/as

16. Colaboradores/as

17. Beneficiários diretos

17. a) quantas mulheres?

17. b) quantos jovens?

18. Participação de beneficiários (máx. 20 linhas)

19. Monitoramento (máx. 10 linhas)

20. Avaliação (máx. 10 linhas)

21. Orçamento geral e pedido à CESE Ver exemplo nas "Orientações"

22. Informações adicionais

¹ Para elaboração do projeto com base neste roteiro, consultar o texto "Orientações para Elaboração de Projetos", disponível no site www.cese.org.br.

FORMULÁRIO PARA APRESENTAÇÃO DE PROJETO AO FUNDO BRASIL DE DIREITOS HUMANOS

Favor responder as 18 perguntas que seguem, conforme indicado, e remeter para o endereço abaixo, de acordo com as orientações da seção “Como fazer para enviar seu projeto”, que pode ser encontrada no site www.fundodireitoshumanos.org.br.

Fundo Brasil de Direitos Humanos
A/C Seleção de Projetos – Edital Anual 2014
Rua Santa Isabel, 137, Conjunto 42
Vila Buarque, São Paulo, SP
CEP 01221-010

1) O seu projeto é individual ou institucional? Se o projeto for individual, você não precisa responder as perguntas 4, 16 e 17. Se você fizer parte de alguma organização, verifique se esta organização pretende apresentar um projeto institucional, pois não poderemos aceitar ambos os projetos. Saiba que o Fundo Brasil dará prioridade ao projeto institucional.

2) Preencha os campos abaixo com os dados da organização ou do indivíduo proponente:

Organização ou indivíduo proponente do projeto

Nome:

Endereço:

nº:

Complemento:

Bairro:

Cidade:

Estado: CEP:

Email:

Tel.:

Obs.: Se tiver, informe também outros contatos na Internet, como Site, Blog, Orkut, Facebook, Twitter, etc.

3) Preencha os campos abaixo com os dados da pessoa responsável pela realização do projeto. Responda esta questão mesmo que você já tenha respondido a anterior, pois queremos saber quem é a pessoa que estará à frente das atividades:

Responsável pelo projeto

Nome:

Profissão:

Cargo/Função:

Email:

Tel.:

Obs.: Se tiver, informe também outros contatos na Internet, como Site, Blog, Orkut, Facebook, Twitter, etc.

4) Qual é a missão da sua organização? (até 5 linhas)

5) Faça um breve relato das atividades que a sua organização já realiza. Caso seu projeto seja individual, faça um breve relato das atividades já executadas relacionadas ao projeto. (até 10 linhas)

6) Dê um título para o seu projeto. (até 2 linhas)

7) Descreva de forma clara e direta o objetivo do seu projeto. (até 10 linhas)

8) Indique a temática central do projeto dentre as indicadas no texto do edital, no item “b” da seção “Que tipo de projetos o Fundo Brasil de Direitos Humanos vai apoiar em 2014”.

9) Faça um breve relato sobre o problema que o projeto pretende abordar. (até 20 linhas)

10) Qual a relação da organização ou indivíduo proponente com o público beneficiado?

11) Quais atividades serão desenvolvidas para atingir o objetivo do projeto? Descreva-as.

12) Apresente um cronograma do trabalho, conforme o quadro sugerido que segue, relacionando as ações planejadas ao longo do tempo, respeitando a ordem cronológica (o que será realizado no 1º mês, no 2º mês, etc.) para cada tarefa a ser executada até atingir os objetivos do projeto e indique o tipo de profissional encarregado de executar cada etapa. Lembre-se que o projeto deve ter duração de até 12 meses, calculando que o começo do projeto será em agosto de 2014, com o desembolso da primeira parcela da doação.

Atividades	Responsável e área de atuação	Meses											
		1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º	12º

Resumo do cronograma

Início	/ /	Término previsto	/ /	Duração prevista	
--------	-----	------------------	-----	------------------	--

13) Apresente um orçamento detalhado do seu projeto seguindo o modelo que segue (inclua todas as despesas necessárias para a execução do trabalho planejado). Lembre-se que o projeto pode ser de no mínimo R\$20.000,00 (vinte mil reais) e no máximo R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais).

Tipos de atividade	Exemplo de detalhamento das despesas previstas	Valor dos recursos
Recursos humanos	Funcionário: Salário bruto, encargos e benefícios. Voluntário: Ajuda de custo (transporte/alimentação). Estagiário: Bolsa e seguro de vida.	
Formação, eventos, oficinas e reuniões	Consultor, transporte, hospedagem e alimentação.	
Publicação e divulgação	Impressões de banners, fotos, cartilhas, panfletos, faixas, diagramação, camisetas e outros materiais de comunicação.	
Equipamentos	Compra ou locação de equipamentos de informática e ou equipamentos necessários para a realização dos projetos.	
Despesas administrativas	Aluguel, correios, telefone, material de escritório (diversos), cartório, contabilidade e tarifas bancárias.	
TOTAL		R\$

14) Quem vai se beneficiar com o projeto apresentado? Quantos serão os beneficiários diretos e indiretos? Quais os impactos que o projeto pode gerar para os beneficiários? (até 10 linhas)

15) Quais resultados que você ou sua organização espera obter com esse projeto? De que maneira pode ser avaliado o sucesso da sua proposta? (até 15 linhas)

16) A organização faz parte de articulações ou redes? Se sim, quais? (até 5 linhas)

17) Em que faixa se encontra o orçamento anual da sua organização?

- () Até R\$100.000,00
- () De R\$100.000,00 a R\$250.000,00
- () De R\$251.000,00 a R\$500.000,00
- () De R\$501.000,00 a R\$700.000,00

Atenção: No decorrer do processo seletivo, o Fundo Brasil poderá solicitar documento que comprove essa situação.

18) Como você ou sua organização tomou conhecimento deste edital?

Obs.: Favor enviar somente as duas vias do formulário respondido com as informações solicitadas, o mesmo arquivo em CD, a carta de recomendação e os contatos das duas pessoas que possam dar referências sobre a organização, conforme previsto na seção "COMO FAZER PARA ENVIAR O SEU PROJETO". Demais informações ou materiais recebidos não serão considerados durante o processo de seleção.

A legislação quilombola determina que o título de propriedade do território tem que ser coletivo e emitido em nome de uma associação criada pela comunidade. A cada dia, mais comunidades vêm descobrindo que essa associação pode servir para outros propósitos e contribuir para a melhoria da qualidade de vida das famílias e a sustentabilidade desses territórios negros. Nesta *Cartilha Projetos*, apresentamos um passo-a-passo para que as comunidades sintam-se mais preparadas para elaborar os mais diversos projetos, voltados tanto à produção como à cultura, ao lazer e a atividades de formação. É hora, portanto, de concretizar seus planos e sonhos!



KOINONIA Presença Ecumênica e Serviço
Rua Santo Amaro, 129 - Glória - 22.211-230
Rio de Janeiro - RJ
Tel.: (21) 3042-6445 - Fax (21) 3042-6398
koinonia@koinonia.org.br - oq@koinonia.org.br
www.koinonia.org.br - www.observatorioquilombola.org.br