

# CARTILHA DE ELABORAÇÃO DE PROJETOS PARA **CAPTAÇÃO DE RECURSOS**



**8 JEITOS DE  
MUDAR O MUNDO**

**NÓS PODEMOS  
PARANÁ**

#### Créditos

Sistema da Federação das Indústrias do Estado do Paraná  
Presidente  
Rodrigo Costa da Rocha Loures

Jornalista  
Caroline Bosi

SESI/PR - Serviço Social da Indústria do Paraná

Produção Editorial  
Diretoria de Comunicação e Promoção  
Luiz Henrique Weber

Departamento Regional  
Diretor Superintendente do SESI Paraná  
José Antonio Fares

Gerente  
Adriana Brandão

Gerência de Projetos de Articulação Estratégica  
Maria Cristhina de Souza Rocha  
Gerente

Coordenação  
Juliana Scheller

Elaboração  
Movimento Nós Podemos Paraná  
Maria Aparecida Zago Udenal  
Coordenadora Executiva

Designer  
Maik Jürgen Penner

Equipe Técnica  
Angelo Benjamim Costa Tadini Junior  
Luis Cláudio Galhardi  
Marcia Fernanda Vieira Rocha dos Santos

Revisão  
Angelo Tadini

Apoio Administrativo  
Cristina Pschera  
Melise Seabra  
João Frederico Rocha Loures e Souza

Colaboração  
Observatório Regional Base de Indicadores de  
Sustentabilidade - ORBIS  
Luciana Brenner  
Alby Duarte Rocha  
Diva Irene da Paz Vieira  
Isabela Drago

© 2009. SESI – DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ

Os direitos de reprodução, de adaptação ou de tradução deste guia são reservados ao SESI – Departamento Regional do Paraná, inclusive a reprodução por procedimento mecânico ou eletrônico.

SESI – DEPARTAMENTO REGIONAL DO PARANÁ  
GERÊNCIA DE PROJETOS DE ARTICULAÇÃO ESTRATÉGICA

#### FICHA CATALOGRÁFICA

Serviço Social da Indústria. Departamento Regional do Estado do Paraná. Movimento Nós Podemos Paraná. Cartilha de Elaboração de Projetos para Captação de Recursos/ Serviço Social da Indústria. Departamento Regional do Estado do Paraná. Movimento Nós Podemos Paraná – Curitiba: [s.n], 2009. 30p.:Il.;21cm.

1. Objetivos do Milênio 2. Elaboração de Projetos 3. Desenvolvimento Local

I. Serviço Social da Indústria. Departamento Regional do Estado do Paraná. Movimento Nós Podemos Paraná.  
II Título

#### Direitos reservados:

SESI – Serviço Social da Indústria  
Departamento Regional do Paraná  
Movimento Nós Podemos Paraná  
Avenida Comendador Franco, 1341  
Jardim Botânico  
Curitiba – Paraná  
CEP: 80215-090  
Tel.: (41)3271-7779 Fax: (41)3271-7515  
e-mail: odm@fiepr.org.br www.nospodemosparana.org.br

## APRESENTAÇÃO

Existem hoje no Brasil, de acordo com o levantamento da Receita Federal (2007), mais de 450 mil Organizações Não Governamentais (ONGs), além de outras milhares de organizações privadas sem fins lucrativos, que oferecem importante contribuição ao desenvolvimento do país pelo trabalho que realizam. Paralelo a isso, nos últimos anos tem crescido progressivamente o número de instituições públicas, privadas e do terceiro setor que procuram obter recursos para dar andamento a projetos de desenvolvimento local e propiciar autonomia na consecução de suas atividades. Neste sentido, a formatação e o conteúdo dos projetos é o primeiro e mais importante passo para a captação de recursos não reembolsáveis.

Baseado na metodologia científica, buscando trazer abordagens simples e descomplicadas, a “Cartilha de Elaboração de Projetos para Captação de Recursos” procura destacar os principais itens componentes de um projeto de captação de recursos, explicitando todas as etapas do mesmo, assim como ressaltar pontos importantes das fontes de financiamento de projetos socioambientais.

Esta cartilha constitui-se na síntese das “Oficinas de Elaboração de Projetos para Captação de Recursos”, realizada desde 2007 pelo Movimento Nós Podemos Paraná.

Pretende-se ainda, com a cartilha, suprir a necessidade de se aglutinar conhecimento e técnica, funcionando como objetivo de consulta para organizações e pessoas que se interessam pela temática e buscam por meio da captação de recursos a sustentabilidade de seus projetos e instituições.

A elaboração de projetos é ponto fundamental dentro da perspectiva dos Círculos Locais de Trabalho do Movimento Nós Podemos Paraná, e para o alcance dos Objetivos do Milênio, nestes 5 anos que restam.

**“Elaborar projetos é uma forma de independência. É uma abordagem para explorar a criatividade humana, a mágica das idéias e o potencial das organizações. É dar vazão para a energia de um grupo compartilhar a busca da evolução.”**  
(Kisil, 2002).

OBJETIVOS	METAS
1. Erradicar a extrema pobreza e a fome.	1. Reduzir pela metade, até 2015, a proporção da população com renda abaixo da linha da pobreza. 2. Reduzir pela metade, até 2015, a proporção da população que sofre de fome.
2. Atingir o ensino básico universal.	3. Garantir que, até 2015, todas as crianças, de ambos os sexos, concluam o ensino fundamental.
3. Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres.	4. Eliminar as disparidades entre os sexos em todos os níveis de ensino até 2015.
4. Reduzir a mortalidade infantil.	5. Reduzir em dois terços, até 2015, a mortalidade de crianças menores de 5 anos.
5. Melhorar a saúde materna.	6. Reduzir em três quartos, até 2015, a taxa de mortalidade materna.
6. Combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças.	7. Até 2015, ter detido e começado a reverter a propagação do HIV/AIDS. 8. Até 2015, ter detido e começado a reverter a propagação da malária e de outras doenças.
7. Garantir a sustentabilidade ambiental.	9. Integrar os princípios do desenvolvimento sustentável nas políticas e programas e reverter a perda de recursos ambientais até 2015. 10. Reduzir pela metade, até 2015, a proporção da população sem acesso sustentável à água potável. 11. Até 2020, ter alcançado uma melhora significativa nas vidas de habitantes de bairros degradados.
8. Estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento.	16. Em cooperação com os países em desenvolvimento, formular e executar estratégias que permitam trabalho digno e produtivo aos jovens. 18. Em cooperação com o setor privado, tornar acessíveis os benefícios das novas tecnologias de informação e de comunicações.

1 As Metas, originalmente, são 18. No entanto, como a 12, 13, 14, 15 e 17 não são aplicáveis a municípios, deixaram de constar desta publicação.

## MOVIMENTO NÓS PODEMOS PARANÁ

Compreendendo que o compromisso com o bem-estar das comunidades onde atuam é um componente básico da responsabilidade social das empresas e, ainda, que, como agentes econômicos fortes, elas têm grande potencial para influenciar na transformação e na melhoria da qualidade de vida das cidades, em 2006, foi criado o Movimento Nós Podemos Paraná, uma iniciativa do Conselho Paranaense de Cidadania Empresarial (CPCE), por meio do Serviço Social da Indústria (SESI) e com o apoio da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP) e do Observatório Regional Base de Indicadores de Sustentabilidade (OR-BIS).

O objetivo do movimento é estimular o comprometimento voluntário de pessoas e instituições para a consolidação dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, no Paraná, até 2010, potencializando ações já existentes, formando parcerias, estruturando Círculos de Trabalho Local e implementando novas ações, para fazer do Estado do Paraná uma referência de qualidade de vida e desenvolvimento sustentável, e do paranaense um povo líder de seu destino.

ESTRUTURAS	ATRIBUIÇÕES
<b>Círculos de Desenvolvimento Integrado:</b> é a integração dos Círculos de Diálogo, de Conhecimento e de Trabalho Local.	Dar sustentação aos Círculos de Trabalho Local; Oferecer expertise de gestão empresarial; Apoiar os Círculos na captação e otimização de energias, recursos e competências.
<b>Círculos de Diálogo:</b> encontros locais, com a participação de representantes de empresas, organizações não-governamentais, comunidade, governo e especialistas.	Definir áreas prioritárias, metas de alcance, ações e projetos a serem implementados; Incentivar a participação comunitária e criar um espaço de diálogo sobre as problemáticas urbanas, elevando o nível de percepção e consciência da comunidade; Identificar lideranças para a formação dos Círculos de Trabalho Local.
<b>Círculos de Conhecimento:</b> grupo composto por técnicos voluntários e técnicos representando instituições privadas e públicas, instituições de ensino e organizações não-governamentais, nos níveis municipal, estadual, federal e internacional.	Analisar oportunidades locais e identificar potenciais projetos e ações para a promoção da qualidade de vida local; Disseminar a expertise de sua área de conhecimento.
<b>Círculos de Trabalho Local:</b> grupo composto por representantes de instituições privadas e públicas, instituições de ensino e organizações não-governamentais, nos níveis municipal, estadual, federal e internacional.	Organizar os diálogos locais; Ajudar a estabelecer metas de alcance factível e a priorizar ações e projetos; Definir plano de implementação e monitorar a evolução local do programa; Conduzir e facilitar a execução das ações e projetos formulados para redução das carências.

ESTRUTURAS	ATRIBUIÇÕES
<b>Núcleo Gestor Local:</b> profissionais cedidos pelas instituições, responsável pela gestão do projeto no âmbito local.	Orientar os Círculos de Trabalho Local sobre questões legais trabalhistas, financeiras e formalização de parcerias.
<b>Coordenação Geral do Projeto:</b> profissionais disponibilizados pelo Sistema FIEP.	Estruturar e executar o projeto; Consolidar o Círculo de Mobilização e Integração; Acompanhar e monitorar as ações; Publicar caderno de referência com os resultados.

## CÍRCULO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	09
2. PROJETOS E POLÍTICAS PÚBLICAS .....	10
3. ELABORAÇÃO DE PROJETOS .....	13
3.1. ETAPAS DE UM PROJETO .....	13
3.1.1. PLANEJAMENTO DO PROJETO .....	14
3.2. ROTEIRO PARA A APRESENTAÇÃO DE PROJETOS .....	16
3.3. ALGUMAS RECOMENDAÇÕES .....	19
4. CAPTAÇÃO DE RECURSOS .....	21
4.1. COMO CAPTAR RECURSOS .....	21
4.2. FONTES DE FINANCIAMENTO .....	22
4.3. ESTRATÉGIAS PARA CAPTAR RECURSOS .....	24
4.4. FORMALIZAÇÃO DE CONVÊNIOS .....	24
REFERÊNCIAS .....	26





## 1. INTRODUÇÃO

As necessidades humanas básicas, percebidas no indivíduo como sensação permanente de insatisfação com o estado atual em que se encontra, são a mola propulsora da atividade humana.

Para que as atividades humanas aconteçam de forma a possibilitar o alcance efetivo dos objetivos pretendidos é essencial haver planejamento, o qual, muitas vezes, é visto como um “bicho de sete cabeças”. No entanto, o planejamento é uma atividade como tantas outras destinadas a desenvolver certo tipo de trabalho, para obter certos resultados (identificar situações a serem modificadas, estabelecer objetivos, procurar alternativas, adotar estratégias). Ou seja, as pessoas planejam a todo o momento.

Nesse aspecto, o projeto de captação de recursos nada mais é do que uma ferramenta de planejamento.

O planejamento de projetos é a seleção cuidadosa de fins e meios. É o processo intelectual, que compreende a definição de objetivos e a elaboração de diretrizes de uma série de alternativas. Planejar é prever e prover; é a escolha entre alternativas, a partir das ideias que se têm para obter as mudanças pretendidas.

No entanto, uma das premissas básicas é saber como essas ideias podem ser transformadas em programas e projetos.

Segundo Lis Hirano, da Fundação Kellog, “Poucas são as boas ideias escritas. Pelo menos 95% delas precisam passar por um processo de aperfeiçoamento, que inclui a revisão da proposta, além do esclarecimento e detalhamento de informações”.

Projetos incompletos, pouco claros, são apontados como a principal dificuldade encontrada por grandes fundações e institutos empresariais para financiar um programa social.

Uma boa proposta é bem escrita, apresenta as ideias de forma objetiva e clara, com objetivos bem formulados e atingíveis. DEARO (2007), destaca o risco de os objetivos e a justificativa do projeto, para ficar apenas em dois exemplos, serem muitas vezes claros só para quem os produziu e idealizou, o que torna a proposta uma concepção pessoal e não um projeto efetivo.

Para conceber uma boa proposta é necessário buscar informações detalhadas sobre o local, situação atual e desejada, história da instituição, relevância do projeto, métodos de análise e aplicação, entre muitos outros. Iniciar um projeto exige ter informações detalhadas e enriquecidas da situação que se quer trabalhar e da instituição que pretende implementá-lo.

## 2. PROJETOS E POLÍTICAS PÚBLICAS

Projetos voltados ao desenvolvimento social e ambiental podem contar com importantes fontes de recursos relacionadas a políticas públicas de todas as esferas de governo. Desse modo, face à importância de os projetos estarem sintonizados com a lógica e nomenclaturas normalmente adotadas pelos seus promotores, a seguir são apresentados sinteticamente alguns dos seus principais aspectos.

### **POLÍTICA**

A política define as regras do jogo que orientam as atividades de determinada empresa ou setor.

Exemplos de Políticas:

- Política Industrial
- Política Energética
- Política Social
- Política de Tecnologia
- Política de Financiamento a Investimentos e Produção
- Política de Apoio à Micro e Pequena Empresa
- Política de Gestão de Pessoas

### **PLANO**

É o documento resultante do processo de planejamento, que sistematiza o conjunto de programas a serem implementados num determinado tempo para colocar em prática a política adotada.

### **PROGRAMA**

É um conjunto de projetos, que possuem similaridade e complementaridade entre si, estruturado com a finalidade de atingir o objetivo ou os objetivos de um plano.

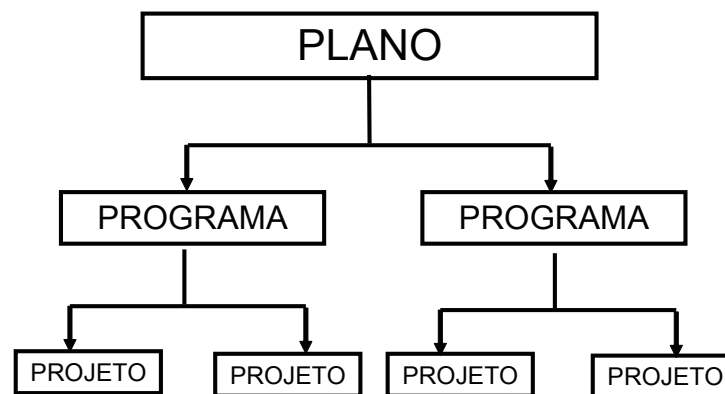
Exemplos de Programas:

- Programa de formação gerencial para pequenas empresas
- Programa nacional de armazenagem
- Programa de estreitamento do relacionamento com instituições financeiras oficiais
- Programa de informação sobre oportunidades no país e no exterior

## PROJETO

É a representação escrita de um empreendimento planejado; consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas, com o fim de alcançar objetivos específicos, dentro dos limites de tempo e de orçamento dados.

O quadro a seguir sintetiza a articulação existente entre a política, planos, programas e projetos.



A formalização do aporte de recursos a projetos normalmente se dá pela assinatura de convênios, cujos principais conceitos são apresentados a seguir.

## CONVÊNIO

Convênio é um instrumento jurídico que formaliza a parceria entre duas ou mais instituições. Ou seja, é a descentralização de recursos visando atingir o objetivo proposto. Ainda que haja esforço específico e individualizado das partes envolvidas para que o projeto seja realizado, os interesses devem ser convergentes. A distribuição de direitos e deveres destina-se a regular as atividades de responsabilidade dos convenientes, garantindo a harmonia e a obtenção dos resultados esperados.

## PROPONENTE

É o partícipe que propõe o Convênio, sugerindo seus principais contornos e apresentando o plano de trabalho a ser aceito e aprovado pelo Concedente.

## **CONCEDENTE**

É o partícipe que analisa e aprova a proposta e que desembolsa a maior parte dos recursos financeiros para a realização do objetivo comum.

## **CONVENENTE**

O(s) Órgão(s) ou Entidade(s) que é (são) beneficiário(s) do Convênio.

## **INTERVENIENTE**

É um Órgão da Administração Pública de qualquer esfera de Governo, Empresa Privada ou Organização Não-governamental que participa do Convênio para manifestar consentimento ou assumir obrigação em nome próprio.

## **CONTRAPARTIDA**

A contrapartida é a materialização dos esforços entre as partes envolvidas em um Convênio para executar o projeto.

## **CONTRAPARTIDA FINANCEIRA**

É constituída de recursos financeiros que serão utilizados no projeto, para o custeio de diárias, aquisição de material de consumo, aquisição de equipamentos permanentes e instalações, contratação de pessoa física ou jurídica, entre outros.

## **CONTRAPARTIDA MENSURÁVEL ECONOMICAMENTE**

É constituída de bens e de serviços da entidade proponente ou de instituições parceiras colocados à disposição do projeto, como o serviço de profissionais com vínculo institucional (equipe técnica); disponibilização de bens (computadores, carros, materiais de escritório), entre outros.

## **TERMO ADITIVO**

Instrumento utilizado para modificar Convênio já celebrado, formalizado durante sua vigência, vedada a alteração da natureza do objeto aprovado.

### 3. ELABORAÇÃO DE PROJETOS

Considerando que ter um projeto bem elaborado é condição imprescindível para a obtenção dos recursos necessários a sua implementação, neste capítulo serão detalhadas as etapas de um projeto, assim como o roteiro para sua apresentação.

#### 3.1. ETAPAS DE UM PROJETO

Segundo DEARO (2007, p. 06), um projeto passa por quatro principais etapas que se inter-relacionam, quais sejam: planejamento, implementação, monitoramento e avaliação.

ETAPA	DESCRIÇÃO
Planejamento	Possibilita potencializar, prever, visualizar e teorizar sobre as diversas variáveis que podem acontecer antes, durante e depois de um projeto, tais como a equipe do projeto, as questões financeiras, metodológicas, as etapas, os resultados esperados, principais atividades e ações e possíveis imprevistos.
Implementação	Compreende a execução do projeto. Aqui ficam evidentes os erros e acertos cometidos durante a fase de planejamento; é quando são implementadas as definições do projeto, assim como são feitos os ajustes necessários.
Monitoramento	A partir do mapeamento e leitura de indicadores relacionados aos objetivos e resultados esperados, verifica-se se o andamento dos trabalhos está acontecendo conforme o planejado. Esta etapa deve acontecer durante o planejamento, implementação e avaliação do projeto.
Avaliação	Busca concluir e sintetizar o processo de monitoramento das ações previstas, assim como o alcance dos resultados pretendidos com o projeto.

Esta cartilha tratará especificamente da primeira etapa – o planejamento – buscando oferecer informações que possibilitem a elaboração de bons projetos, capazes de mobilizar fontes financiadoras para sua implementação.

### 3.1.1. PLANEJAMENTO DO PROJETO

Projeto é o conjunto de atividades orientadas para o alcance de objetivos específicos, dentro de um prazo e de um orçamento determinados. É um conjunto de informações sistematizadas e racionalmente ordenadas, que permite estimar custos, benefícios e riscos de um determinado investimento.

#### Regras de Ouro do Planejamento

- Visão clara dos objetivos
- Seleção cuidadosa dos recursos e alternativas
- Planejamento geral em primeiro lugar; depois, os específicos
- Simplicidade

São pressupostos fundamentais de um projeto:

- Público-alvo claramente identificado, incluindo desde os participantes-chave até os beneficiários finais;
- Coordenação técnica, administração e recursos financeiros apropriados;
- Sistema de monitoramento e avaliação de desempenho;
- Avaliação de custo-benefício para verificar se os benefícios gerados pelo projeto são compatíveis com os custos envolvidos na sua execução.

**//** *Quem não se lembra da história da “Alice no País das Maravilhas” que, perdida numa encruzilhada, ao perguntar ao coelho sobre qual estrada deveria tomar, ele quis saber para onde ela queria ir. Como não soubesse, a resposta natural do coelho foi: “Então, qualquer estrada serve!”*

Na elaboração de projetos, vale o mesmo princípio. Se não sabemos aonde queremos chegar, será difícil decidir quem são os parceiros mais adequados, que métodos de captação serão mais eficientes, como formatar o projeto, entre outros aspectos.

O planejamento do projeto é a fase em que devem ser definidos os objetivos, identificadas e selecionadas as melhores estratégias para o projeto, detalhado tudo aquilo que será realizado, incluindo cronogramas, custos, alocação dos recursos envolvidos, etc., para que, no final dessa fase, tudo esteja suficientemente detalhado para ser executado. Nessa fase, também são desenvolvidos os planos de comunicação, qualidade, riscos, suprimentos e, em especial, das pessoas e competências que serão necessárias.

Para viabilizar essas definições, o primeiro passo da etapa de planejamento consiste em reunir e processar informações e delas extrair uma lista de oportunidades e necessidades relacionadas ao tema ou à localidade-objeto de interesse do projeto. A esse processo dá-se o nome de diagnóstico da situação ou, simplesmente, de situação atual.

Para a obtenção das informações, poderão ser utilizados a observação local, questionários, entrevistas e outros mecanismos que possibilitem uma avaliação aproximada da realidade.

Conhecida a situação atual, o próximo passo consiste em imaginar hipóteses de evolução, alternativas de futuro desejáveis, as quais devem ser avaliadas e comparadas, culminando com a escolha daquela considerada mais adequada.

O último passo desta etapa é a elaboração de modelo de situação futura que atenda à alternativa escolhida, acompanhado de uma lista das providências necessárias para transformar a situação atual na futura idealizada.

É o que se chama de plano de ação, onde são identificadas as ações propostas e os responsáveis, com cronograma.

**Perguntas para ajudar a compreender a situação atual:**

- O que o projeto objetiva solucionar?
- Em qual região estamos inseridos?
- Que outras organizações dedicam-se à mesma causa?
- Quais são os objetivos específicos do projeto?
- Quais são as metas para cada um dos objetivos específicos?
- Que estratégias foram escolhidas para atingir as metas? Isto é, qual o método escolhido para a realização do trabalho?
- Que atividades são necessárias para colocar em prática a estratégia escolhida?
- Quais são os recursos necessários para cada uma destas atividades?
- Onde buscar estes recursos?

**O plano ou projeto, resultado do planejamento, não deve ser estático. Deve funcionar como um farol a orientar os trabalhos.**

**Por isso, ajustes e correções podem ser feitos ao longo da sua execução, para atender às variáveis que surgirem durante o processo.**

## 3.2. ROTEIRO PARA A APRESENTAÇÃO DE PROJETOS

Cada projeto exige uma estrutura própria. Mas, de maneira geral, o roteiro a seguir contempla os itens que potenciais parceiros irão analisar antes de decidir apoiá-lo.

1. TÍTULO
2. RESUMO
3. INTRODUÇÃO
4. JUSTIFICATIVA
5. OBJETIVOS
  - 5.1. Objetivo Geral
  - 5.2. Objetivos Específicos
6. METAS
7. METODOLOGIA
8. ORÇAMENTO
9. CRONOGRAMA
10. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS
11. REFERÊNCIAS
12. ANEXOS

### Ganhos de um projeto bem elaborado:

- Minimiza os riscos na decisão de investir.
- Possibilita analisar a relação custo-benefício entre a proposta e os resultados pretendidos.
- Potencializa a concretização de objetivos estabelecidos no planejamento.
- Auxilia na escolha de estratégias para captação de recursos financeiros, por meio de incentivos fiscais e linhas de crédito a fundo perdido.

A seguir, breve comentário sobre cada um dos itens do roteiro sugerido.

ITEM	DESCRIÇÃO
TÍTULO	Deve ser mobilizador, marcante, para atrair o interesse de potenciais parceiros.
RESUMO	Apresenta em no máximo uma página a síntese dos principais pontos do projeto.
INTRODUÇÃO	Tema/Situação
JUSTIFICATIVA	Decorre da análise da situação atual, do diagnóstico, a partir da resposta à pergunta “por quê?” Justificar é oferecer razão suficiente para que algo tenha acontecido ou aconteça. A justificativa de um projeto consiste em apresentar motivos bons o bastante para o seu desenvolvimento e financiamento. O conteúdo de uma justificativa deve contemplar dois aspectos: importância ou relevância do tema ou proposta; abrangência do assunto, isto é, o relato do interesse da comunidade, especialmente no presente, em relação ao tema ou proposta que se pretende realizar. É necessário deixar claros os benefícios ambientais, sociais e econômicos a serem alcançados com a iniciativa, assegurando que sejam compatíveis com os objetivos institucionais da fonte financiadora escolhida.
OBJETIVOS	É a resposta à pergunta “O quê?”; aspecto essencial para nortear todo o processo. Pode-se definir um Objetivo Geral, mais amplo, a espinha dorsal do projeto; e Objetivos Específicos, no número máximo de cinco e relacionados ao primeiro. Os objetivos são sempre compostos de duas partes: uma ação a ser aplicada sobre um conteúdo. Por isso, seu enunciado inicia por um verbo no infinitivo.
METAS	Para cada objetivo específico, serão definidas metas e ações necessárias a sua realização. As metas precisam ser específicas, mensuráveis, aceitáveis, realistas e ter previsão de prazo.



ITEM	DESCRIÇÃO
METODOLOGIA	<p>A metodologia descreve os métodos, técnicas e procedimentos a serem utilizados para alcançar os objetivos propostos. Inicialmente, trata-se de estruturar OBJETIVOS, METAS E ATIVIDADES segundo uma hierarquia lógica. Assim, as ATIVIDADES devem constituir as ações necessárias à consecução das METAS e estas, por sua vez, as etapas necessárias ao alcance dos OBJETIVOS.</p> <p>Uma boa metodologia prevê ainda: a) gestão participativa; b) acompanhamento técnico sistemático e continuado; c) desenvolvimento de ações de disseminação de informações e de conhecimentos junto à população envolvida.</p> <p>Em seguida, deve-se associar o planejamento da execução física com a execução financeira, de modo a articular objetivos, metas e atividades aos INSUMOS, ORÇAMENTO E CRONOGRAMA.</p> <p>Os INSUMOS são bens e serviços necessários à execução do projeto; deverão ser relacionados à descrição das atividades, organizados por elementos de despesa.</p>
ORÇAMENTO	Discrimina a quantidade de recursos a serem utilizados na implementação do projeto. O planejamento do orçamento baseia-se na memória de cálculo, documento que descreve os insumos, as quantidades e a estimativa de preços.
CRONOGRAMA	Indica os prazos em que as atividades programadas deverão ser realizadas. O cronograma dá a sequência das atividades previstas ao longo do tempo e a duração.
AVALIAÇÃO DE RESULTADOS	A avaliação dos resultados compreende ainda parte da metodologia. Para tal, é preciso definir os melhores indicadores, que têm como função orientar sobre o desenvolvimento do objetivo geral, a longo prazo, e o cumprimento dos objetivos específicos, a curto prazo, além da efetividade da metodologia, o trabalho das equipes, as parcerias e, principalmente, o orçamento. Os indicadores funcionam como bússolas, indicando se os trabalhos estão na direção correta, ou se precisam ser redirecionados, permitindo a verificação sobre os reais resultados atingidos.
REFERÊNCIAS	Discrimina eventuais publicações, periódicos, consultas junto à web, que orientaram a concepção do projeto.
ANEXOS	Informações adicionais relevantes que podem facilitar a análise do projeto.



Cabe ressaltar que nem todo estudo exigido para a elaboração do projeto é descrito como um item específico do roteiro, como, por exemplo, o diagnóstico. Não existe no corpo do projeto um item denominado diagnóstico. No entanto, ele é um estudo primordial para a efetividade do projeto e de seus resultados, devendo ser expresso sinteticamente na justificativa. O mesmo se dá com as metas, que podem ser incorporadas à metodologia ou ser descritas à parte.

### Como desdobrar o Objetivo Geral em Objetivos Específicos?

SANTOS (2002) sugere fazê-lo em quatro momentos:

- 1) Levantam-se os componentes importantes da situação que se quer modificar (constante do objetivo geral), procurando nele divisões possíveis.
- 2) Transforma-se cada um dos aspectos escolhidos em um objetivo, antepondo-se a cada enunciado um verbo que indique ação. A escolha deve ser feita com base na natureza do assunto, na extensão e profundidade.
- 3) Verifica-se a suficiência dos objetivos específicos propostos – o conjunto dos objetivos específicos deve ser suficiente para que o objetivo geral seja alcançado.
- 4) Decide-se então a melhor sequência lógica. O trabalho passará a ser feito em torno dos objetivos específicos propostos, que na verdade são também situações a serem resolvidas. Busca-se realizar diretamente cada um dos objetivos específicos, para que, indiretamente, resolva-se a proposta do objetivo geral.

#### Exemplos de Objetivos:

##### Objetivo Geral

Até 2010, melhorar em 20% os resultados obtidos pela comunidade no ENEM.

##### Objetivos Específicos

Estabelecer metas de qualidade com todas as escolas da comunidade.  
Definir e aplicar sistema bimestral de monitoramento do aprendizado dos alunos.  
Definir e implementar atividades de capacitação dos professores.

### 3.3. ALGUMAS RECOMENDAÇÕES

#### **POR ONDE COMEÇAR?**

Começar envolvendo as pessoas interessadas é condição essencial para o sucesso dos trabalhos; normalmente, quem toma as decisões centrais do projeto sem ouvir os beneficiários comete equívocos quanto ao foco a ser perseguido.

#### **PARCERIAS**

Estruturado o projeto, é preciso analisar quem apresenta as melhores possibilidades de associar-se a sua implementação, ou seja, é preciso responder à pergunta: “Com quem?”

#### **ESTRATÉGIA DE CONTINUIDADE**

Paralelamente ao monitoramento dos resultados alcançados, devem ser previstos mecanismos para garantir a continuidade do trabalho após o encerramento do projeto, assim como do repasse de recursos.

#### **PARTICIPANTES-CHAVE**

Os participantes-chave de qualquer tipo de projeto incluem:

Gerente do projeto (líder, facilitador)

Equipe do projeto

Cliente (conveniente)

Organização envolvida (proponente)

Patrocinador do projeto (concedente)

#### **TENDÊNCIAS E DESAFIOS**

Ênfase na ação local

Articulação entre as esferas do governo: união, estados, municípios

Articulação público-privada

Gestão em Rede

Execução de projetos dentro de programas

#### **PERFIL DO GESTOR**

Compreensão dos contextos políticos, sociais e institucionais

Comunicação e negociação

Capacidade para definir, delegar e cobrar responsabilidades

Agilidade de avaliação

Estimular pessoas, administrar conflitos e frustrações

Valorizar e promover a visibilidade do projeto e de seus resultados

## VARIÁVEIS QUE FAZEM A DIFERENÇA

Liderança

Competência técnica

Criatividade

Comprometimento

### Reuniões servem para:

- Conhecer as expectativas dos interessados.
- Definir o escopo do projeto e o público-alvo. Motivar os envolvidos a agir.
- Reunir as informações para escrever o projeto.
- Procurar informações sobre fontes de recursos.

### Como fazer uma reunião?

- Fazer um quadro de definição do projeto.
- Fazer mapa geral do contexto, ou seja, do conjunto de coisas e pessoas que cercam e influenciam o alvo do projeto.
- Preencher com ideias concretas dos participantes.

### Produto das reuniões

- Quadro de definição do projeto preenchido.
- Equipe de pessoas responsável pela redação do projeto.
- Grupo para pesquisar fontes de recursos.
- Data para a próxima reunião.

## 4. CAPTAÇÃO DE RECURSOS

À medida que o planejamento vai sendo detalhado, fica mais fácil perceber onde estão as oportunidades de captação de recursos, quem são os parceiros mais adequados para cada uma das necessidades, quem são as pessoas mais adequadas para apresentar o projeto a cada um dos potenciais parceiros, em que época devemos iniciar a captação, etc. (GOLDSCHMIDT, 2006).



### 4.1. COMO CAPTAR RECURSOS

- Doação de recursos = MOTIVAÇÃO!
- Motivação = VÍNCULO + INTERESSE
- VÍNCULO = ligação do doador com o trabalho da organização  
(VÍNCULO FRACO pode ser compensado por um FORTE INTERESSE)
- Interesse = bons projetos, boas ações.

SWOT - FOFA : Metodologia para análise institucional

F – Fortalezas

O – Oportunidades

F – Fraquezas

A – Ameaças

Do inglês SWOT: strengths, weakness, opportunities, threats



O planejamento é materializado no Plano de Mobilização de Recursos, onde serão identificadas as variáveis relacionadas à captação de recursos de um projeto, tais como prazos, orçamentos, colaboradores.

A pesquisa diz respeito à identificação de possíveis parceiros para a implementação do projeto, processo permanente para todas as instituições que ambicionam captar recursos.

O cultivo e a educação têm como objetivo desenvolver o vínculo e o interesse das possíveis instituições financiadoras.

A valorização de todo o processo que compõe a elaboração de projetos para mobilização de recursos, além de ser uma forma de criar vínculo e interesse, mostra profissionalismo por parte das instituições que as fazem.

#### Requisitos de um projeto de mobilização de recursos:

- Pessoas com vocação
- Boa articulação social e política
- Visibilidade
- Sustentabilidade (econômica, social, ambiental, política e cultural)
- Transparência
- Ter começo, meio e fim
- Ser claro, objetivo e conciso
- Ter objetivos quantificáveis
- Ter orçamento real

## 4.2. FONTES DE FINANCIAMENTO

Principais Fontes de Financiamento Não-reembolsável:

EMPRESAS

FUNDAÇÕES E ONGS (NACIONAIS E INTERNACIONAIS)

AGÊNCIAS INTERNACIONAIS DE COOPERAÇÃO

RECURSOS PÚBLICOS GOVERNAMENTAIS

PROJETOS DE GERAÇÃO DE RENDA

A seguir são apresentadas algumas características de três diferentes fontes de financiamento: empresas, fundações e governo.

EMPRESAS	
VANTAGENS	DESAFIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcerias que agregam credibilidade e visibilidade</li> <li>• Menor burocracia</li> <li>• Maior retorno financeiro</li> <li>• Pode gerar divulgação</li> <li>• Doações em espécie, dinheiro e trabalho voluntário especializado</li> <li>• Decisões sobre doações feitas ao longo de todo o ano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser claro e direto no pedido</li> <li>• Expectativa de profissionalismo por parte de grandes empresas</li> <li>• Interesses nem sempre afins</li> <li>• Fazem doações principalmente para organizações convencionais</li> <li>• Instabilidade econômica</li> <li>• Difícil acesso a quem decide</li> </ul>

FUNDAÇÕES	
VANTAGENS	DESAFIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dão credibilidade</li> <li>• As somas são substanciais</li> <li>• Apresentam modelo para a proposta e auxiliam no desenho de indicadores e obtenção de resultados</li> <li>• Possuem missão clara, o que facilita a identificação com o projeto a ser apresentado</li> <li>• Prestação de contas é necessária</li> <li>• Mais democráticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter profissionais capacitados para elaborar projetos</li> <li>• Compatibilizar interesses de fundações e entidades</li> <li>• Duração do financiamento</li> <li>• Projeto diferencial, criativo e multiplicador</li> <li>• Projetos multiplicadores de renda</li> <li>• Difíceis de acessar</li> </ul>

GOVERNO	
VANTAGENS	DESAFIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimento do trabalho através de assessoria técnica</li> <li>• Legitimação</li> <li>• Garantia de verba (convênio)</li> <li>• Grandes somas e por longos períodos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vencer a burocracia</li> <li>• Sobreviver dentro da política do governo</li> <li>• Diminuição da verba</li> <li>• Descontinuidade dos programas</li> <li>• Falta de compromisso</li> <li>• Tempo de espera</li> </ul>

As informações das fontes de financiamento apresentam as seguintes características:

- Permanente atualização
- Acumulativas (deve-se sempre buscar mais)
- Seletivas (deve ser daqueles que realmente trazem uma perspectiva de doação)
- Confidenciais (deve ser utilizado internamente)
- Exatidão (devem ser precisas para poderem ser usadas com segurança)

### 4.3. ESTRATÉGIAS PARA CAPTAR RECURSOS

FONTES	FORMAS DE CAPTAR	MEIOS	ESTRATÉGIAS
ONGs Financiadoras Nacionais	Projetos Convênios Prêmios	Visita Pessoal Correio E-mail	Boa elaboração do projeto Ideias inovadoras e de multiplicação de renda
ONGs Financiadoras Internacionais	Projetos Prêmios Convênios	Visita Pessoal Correio E-mail	Boa elaboração do projeto Ideias inovadoras e de multiplicação de renda
Órgãos Governamentais	Projetos Convênios	Visita Pessoal Correio E-mail	Boa elaboração do projeto Ideias inovadoras Garantia de Impacto Social Boa articulação política
Empresas	Doações únicas Contribuições mensais Projetos Especiais Campanhas Patrocínio de eventos Prêmios	Visita Pessoal Mala-direta E-mail marketing Internet Telefone Meios de comunicação em geral	Sensibilização Boa elaboração do projeto Ideias inovadoras Garantia de Impacto Social Boa articulação política Sempre oferecer algo em troca

Fonte: Baseado em Dearo, 2007, p. 28.

### 4.4. FORMALIZAÇÃO DE CONVÊNIOS

DOCUMENTAÇÃO NORMALMENTE EXIGIDA PARA A FORMALIZAÇÃO DE CONVÊNIOS

DOCUMENTOS	ENTIDADES SOCIAIS SEM FINS LUCRATIVOS	ESFERAS DO GOVERNO	ENTIDADES PRIVADAS
<b>Projeto e Plano de Trabalho</b>	X		X
Comprovante de capacidade jurídica e de seu(s) representante(s) legal(is) (Atas, Regimento Interno, Estatuto e Atos de Nomeação – autenticados), além de cópia da Carteira de Identidade, do CPF e comprovante de residência/CEP, desses representantes	X		X
Comprovante de inscrição no C.N.P.J. do Ministério da Fazenda	X		X
Cópia do documento de abertura de conta (normalmente Banco do Brasil)	X		X
Carta de certidão negativa perante o (a): – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – INSS – Secretaria da Receita Federal – Procuradoria Geral da Receita Federal – Secretaria da Receita Estadual – Secretaria da Receita Municipal – Certificado de Regularidade Previdenciária	X		X
Comprovante de não estar inscrito como inadimplente junto ao: SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal) CADIN (Cadastro Informativo de Crédito Não-quitado)	X		X



DOCUMENTOS	ENTIDADES SOCIAIS SEM FINS LUCRATIVOS	ESFERAS DO GOVERNO	ENTIDADES PRIVADAS
Comprovante (Lei Orçamentária) da existência de contrapartida nos termos da Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO, referente ao exercício no qual o convênio venha a ser formalizado	X		
Declaração de disponibilidade de recursos para contrapartida	X		X
Declaração de Atendimento à LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias	X		
Projeto Básico, sempre que a execução do objeto compreender obra ou serviço de engenharia	X		X
Instituiu, regulamentou e arrecada os impostos de sua competência (Art. 155 e 156 da Constituição Federal)		X	
Aplica em educação o percentual mínimo de sua arrecadação previsto em legislação específica		X	
Os gastos com pessoal não ultrapassam o percentual máximo estabelecido na legislação em vigor		X	
Balancete sintético demonstrando a arrecadação dos impostos referentes ao exercício anterior		X	
Lei Orçamentária referente ao exercício de celebração do Convênio		X	
Declaração de adimplência			X
Declaração de funcionamento regular de entidades privadas sem fins lucrativos			X

## REFERÊNCIAS

LIBERAL, C. G.; OTA, S. N. Elaboração de projetos e captação de recursos. Curitiba: Universidade Livre do Meio Ambiente, 2002.

BARBOSA, M. F. et al. Captação de recursos em pequenos projetos: cinco passos para o sucesso. São Paulo: PESC, 2006.

KISIL, R. Elaboração de Projetos e Propostas para Organizações da Sociedade Civil – Coleção: Gestão e Sustentabilidade – 2ª edição – São Paulo: Global Editora, 2002.

SANTOS, A. R. dos. Metodologia Científica: a construção do conhecimento. 5ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

DIAS, A. Captação de recursos federais para municípios: projetos selecionados e orientações básicas. Brasília, gabinete do Senador Álvaro Dias, assessoria técnica, 2005.

SPEAK, A.; MCBRIDE, B.; SHIPLEY, K. Captação de recursos: da teoria a prática. São Paulo: Alessandra Ceregatti, 2002.

COMUNIDADE DOS PAÍSES DE LÍNGUA PORTUGUESA. Manual de elaboração de projetos apoiados pelo fundo especial. Lisboa, Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, 2004.

PROCHNOW, M.; SCHÄFFER, W. B. Pequeno manual para elaboração de projetos. São Paulo: ISA e APREMAVI, 2001.

PADILHA, R. P. Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001.



Iniciativa:



Realização:



cifal  
Curitiba



ORBIS  
INDICADORES DE  
SUSTENTABILIDADE



Apoio:

