

**OFICINA DE ELABORAÇÃO DE PROJETOS CULTURAIS**

---

**CITE CONSULTORIA E TREINAMENTO**

**Rosa Maria Villas-Boas Fernandez**



**Vitória, 2008**

## SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO .....	3
2. O QUE É UM PROJETO CULTURAL? .....	3
3. A CONSTRUÇÃO LÓGICA DO PROJETO .....	7
3.1 Análise dos problemas .....	7
3.2 Análise dos objetivos .....	8
3.3 Análise das diferentes alternativas .....	8
4. ETAPAS PARA A CONCEPÇÃO DE UM PROJETO .....	10
4.1 Fase do diagnóstico (Levantamento, Pesquisas, Observações e Sondagens) .....	10
4.1.1 A idéia .....	10
4.1.2 Pré-projeto .....	11
4.1.3 Indicadores para o Projeto .....	12
4.2 Fase do prognóstico (Programação das etapas e atividades do projeto) .....	14
4.2.1 Plano de Trabalho.....	14
4.2.2 Marco lógico.....	17
4.2.3 Etapas para a elaboração de projetos .....	18
4.3 Fase do acompanhamento (Monitoramento e avaliação).....	34
4.3.1 Monitoramento .....	34
4.3.2 Avaliação .....	35
5. COMO REDIGIR UM PROJETO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS .....	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	50

## 1. APRESENTAÇÃO

Saber elaborar com competência um projeto cultural é importante para organizar suas idéias de maneira que você saiba claramente todos os recursos que vai precisar para realizá-lo, é preponderante que outras pessoas consigam ler o documento e entendê-lo claramente para que seja possível a captação de parcerias e financiamentos. Então o projeto tem duas principais finalidades: uma é para você mesmo organizar o que quer realizar e avaliar sua viabilidade e a outra é para que outras pessoas entendam claramente o que você pretende e acreditem na importância e coerência da sua proposta.

Durante o curso os participantes desenvolverão a competência para compreender o que é um projeto em geral e em particular o que é um projeto cultural. Para que o conhecimento seja assimilado e concretizado em um projeto, são necessárias algumas habilidades anteriores que não serão tratadas no curso, como domínio da língua portuguesa, técnicas de redação e raciocínio lógico.

Existe um pressuposto que é muito difícil redigir um projeto com clareza, esse pressuposto deixa de ser real quando entendemos algumas questões preliminares necessárias para elaboração de um projeto: primeiro, conhecer muito bem sobre o que estamos propondo, segundo saber definir com clareza as competências necessárias para viabilização do projeto e a terceira a perseverança, como tudo exige treino, é necessário disponibilizar tempo para pesquisar e escrever o projeto, não vai ficar bom da primeira vez, mas com dedicação conseguiremos melhorar e cada dia fica mais fácil.

Existem vários tipos de projeto, como por exemplo: projeto de pesquisa acadêmica, projeto de produto, projeto de compra de equipamentos, projeto de informática, projeto de marketing, etc. E cada um desses projetos é acompanhado por uma meta a ser atingida. Nesta oficina trataremos especificamente dos processos inerentes para a elaboração de projetos culturais.

## 2. O QUE É UM PROJETO CULTURAL?

O **projeto** é um empreendimento temporário que precisa ser levado a efeito para criar um produto ou serviço único. Assim, um projeto tem início e fim definidos, resultando em um produto ou serviço de alguma forma diferente de todos os outros anteriormente produzidos.

“Projeto: 1. Genericamente, intento, intenção, desígnio ou plano a ser realizado em tempo futuro; (...) 3. As agências ou organismos de natureza cultural têm ainda utilizado o termo projeto como documento-guia para a concretização de propostas delimitadas, ou seja, de curta duração e de investimentos específicos, não necessariamente vinculadas a um programa abrangente” (Cunha, 2003).

Um **projeto cultural** cumpre a tarefa de revelar e colocar em cena todas as aspirações, expectativas e desejos do ser humano para conseguir um mundo com melhores possibilidades de vida, e tem a função de atuar como veículo entre o sensível e o tangível.

É um empreendimento que deve ser único e não repetitivo, de duração determinada, formalmente organizado e que congrega e aplica recursos, visando o cumprimento de objetivos preestabelecidos.

Único e não repetitivo – Os produtos que compõem um projeto devem possuir alguma diferença em relação a todos os produtos similares, buscando o seu diferencial no seu mercado/campo de atuação.

Duração determinada – Significa que ele tem um momento de início e de fim. Quando os objetivos são atingidos, o projeto é encerrado.

O termo programa deve ser salientado, pois há uma diferença fundamental entre os conceitos de programa e projeto. Programa refere-se a um conjunto de projetos a se realizar cujo término não é precisamente definido, ao passo que um projeto, mesmo que composto por vários subprojetos, tem o seu início e fim definidos.

O projeto é um instrumento de planejamento que busca dar resposta concreta a um determinado problema ou necessidade. “É empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas para alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo dados” (Cohen e Franco, 1999). Se expressa num documento que registra as idéias e as intenções que se pretende num determinado período de tempo, além dos recursos necessários para realizá-las, servindo de parâmetro para balizar o trabalho, ou seja, de referência para a execução e a avaliação de determinada ação.

O projeto traz em si uma dimensão pedagógica, pois envolve processos lógicos, comunicação e cooperação. Não existe uma forma única para o documento final de projeto. Existem vários métodos e linhas de planejamento, cada um com as suas características. Assim, o mais importante é que se aprenda a lógica do planejamento, estando-se apto a compreender todas as formas que possam vir a assumir um documento de projeto.

“No setor cultural, nunca se pronunciou tanto a palavra projeto. É um grande desafio para qualquer novato na área conceber o seu. De alguns anos para cá, o domínio de determinadas metodologias para estruturação de empreendimentos culturais tornou-se chave de acesso a qualquer realização nesse campo. A criação de projetos e sua tradução em propostas claras se tornaram etapas obrigatórias para a obtenção de recursos. Seja de fontes públicas, privadas ou do terceiro setor. É fundamental,

portanto, que produtores e gestores culturais desenvolvam sua capacidade de transformar idéias em planos concretos” (Avelar, 2008).

A implantação de um projeto justificará se levar à instituição ou grupo a atingir sua missão e desenvolver seus programas ao longo do tempo. Os projetos, componentes de um programa, podem ser definidos como um conjunto de atividades inter-relacionadas que são realizadas, em um espaço de tempo limitado, por um grupo de pessoas de uma ou de várias organizações, com o propósito de alcançar objetivos específicos. Para que estes elementos possam ser administrados fazem-se necessárias as atividades de planejamento, programação, implementação, controle e avaliação.

### 3. A CONSTRUÇÃO LÓGICA DO PROJETO

O projeto para poder receber apoio necessita ser tecnicamente bem feito, estrategicamente articulado e implementado conforme planejado. Assim, deve ser concebido e elaborado de forma lógica e com a participação dos interessados e parceiros.

A construção lógica de um projeto inicia-se com o desenvolvimento de uma idéia, passando pelo estudo prévio da sua viabilidade, até a elaboração de partes essenciais integradas e coerentes de um plano. Antes de escrever um projeto avalie se há mercado/campo para o mesmo. Após o desenvolvimento da idéia, elabore um pré-projeto e estude o ambiente. Demonstre que o projeto será inovador, que vai gerar impacto sobre a causa dos problemas e que transforma de forma qualitativa as questões que estamos querendo alcançar.

Com o pré-projeto pronto devemos pesquisar o ambiente em que ele será executado, local, públicos, possíveis parceiros, capacidade de mobilização, datas, recursos necessários, dentre outras questões.

#### 3.1 Análise dos problemas

A partir da informação existente, basicamente gerada no processo de pesquisa de viabilidade do projeto, analisa-se a situação existente relativa à idéia de projeto em questão (por exemplo: acesso à cultura, formação de platéia, circulação, resgate, preservação, etc.).

“Para se criar um projeto cultural é necessário, naturalmente, que se esteja inserido no contexto do projeto ou da arte que se pretende mostrar. Isso quer dizer o seguinte: para se fazer pão é preciso ser padeiro”

(Cesnik e Malagodi, 2001).

Esta análise deve permitir identificar a situação que queremos intervir: qual situação cultural / social o projeto quer contribuir? É importante que o projeto

contribua para alguma questão que achamos importante e não para apenas nosso diletantismo. A finalidade desta etapa inicial é estabelecer um panorama geral da situação, afinar a idéia, para posteriormente estreitar e aprofundar a perspectiva, com o propósito de preparar a elaboração do projeto.

É fundamental chegar a um acordo sobre o problema focal, isto é, aquele que constitui o eixo central da problemática analisada e que ajudará a nortear os objetivos do projeto. Normalmente, em um processo participativo, não existirá um consenso inicial sobre qual é o problema focal, o que exigirá um esforço de discussão para tentar chegar a um acordo.

Juntamente com a identificação do problema focal, devem-se identificar as causas substanciais e diretas da existência do referido problema, assim como os efeitos substanciais e diretos do mesmo.

A análise do problema pode dar-se por concluída quando todos os participantes no processo de preparação do projeto estão convencidos de que toda a informação relevante está incluída e que ficam explicadas as principais relações causa-efeito que caracterizam o problema.

### **3.2 Análise dos objetivos**

A segunda etapa da transição de uma idéia ao projeto é a identificação dos objetivos. Os objetivos obtêm-se traduzindo os problemas em soluções positivas. Em suma, transforma-se o problema em objetivos para sua solução. Por vezes este processo de transformação pode revelar a existência de inconsistências, o que nos obriga a rever as relações “meios-fim” para garantir que os objetivos sejam realmente válidos e completos.

### **3.3 Análise das diferentes alternativas**

A análise das alternativas pretende identificar possíveis opções, que tenham possibilidade de serem concretizadas de forma adequada, que confluem em

uma estratégia de projeto para poder fixar, de forma clara, quais são os objetivos definitivos e concretos do mesmo.

Para poder estabelecer as diferentes alternativas pode-se partir da identificação de possíveis ramificações “meios-fim” dos objetivos que podem converter-se em outros possíveis programas/projetos, diferentes do que se está a elaborar. Estas ramificações constituem as opções alternativas.

É conveniente eliminar as alternativas que derivam de:

- Objetivos que não são desejáveis ou são impossíveis de alcançar;
- Objetivos que estão fora do nosso alcance;
- Objetivos já perseguidos através de outros projetos.

Os critérios para a análise das diferentes alternativas podem ser:

- Técnicos: tais como a idoneidade, o uso de recursos locais ou recursos ociosos, a adequação ao mercado, etc.;
- Financeiros: como os custos, a viabilidade financeira, as necessidades de divisas, etc.;
- Econômicos: tais como o rendimento econômico, a relação custo/eficácia, etc.;
- Sociais e de distribuição: como a distribuição de custos e benefícios, as diferenças em função do sexo, as limitações sócio-culturais, a participação local e a motivação, etc.;
- Ambientais: como os efeitos ambientais, os custos ambientais, a relação entre custos e benefícios, etc.

## 4. ETAPAS PARA A CONCEPÇÃO DE UM PROJETO

### 4.1 Fase do diagnóstico (Levantamento, Pesquisas, Observações e Sondagens)

#### 4.1.1 A idéia

Existem diversas formas de produzir idéias. No entanto, as idéias surgem quando se originam de sonhos cultivados ao longo do tempo e deparam-se com situações momentâneas oportunas. Também em um processo mais organizado, as idéias surgem de um processo lógico estruturado, decorrente de informações, observações e impressões captadas no ambiente. Assim as idéias aparecem, crescem, apresentam-se viáveis, tomam formas mais estruturadas e viram projetos. No entanto, do surgimento da idéia a realização de um projeto, necessitamos conhecer e praticar algumas técnicas de planejamento, gestão e relacionamento.

“Sabe-se que uma das principais dificuldades com a qual se defronta quem quer se dispor a estruturar um projeto cultural é dizer exatamente ‘o que se pretende fazer’, já que a esse desejo antecipa-se outra questão, no meu entender, mais complexa: ‘o processo de criação’, entendido como a ação humana de conceber, inventar, gerar, dar existência ao que não existe, ou dar nova forma e novo uso a alguma coisa, ou, ainda, de aperfeiçoar coisas já existentes” (Brasil, 2005).

Uma atividade que pode ser realizada de forma satisfatória para conseguir produzir idéias é o *brainstorming*. Segundo a Wikipédia<sup>1</sup>, o *brainstorming* (ou "tempestade cerebral"), mais que uma técnica de dinâmica de grupo, é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa do indivíduo, colocando-a a serviço de seus objetivos. Dentre outros métodos, a técnica de

---

<sup>1</sup> <http://pt.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>

*brainstorming* propõe que um grupo de pessoas se reúna e se utilizem das diferenças em seus pensamentos e idéias para que possam chegar a um denominador comum eficaz e com qualidade, gerando assim idéias inovadoras que possam levar a formulação de um projeto adiante.

As vantagens de discutir conceitualmente e previamente as idéias são:

- Estudo prévio de viabilidade;
- Comprometimento coletivo;
- Aceleração da elaboração do projeto;
- Determinar as necessidades existentes;
- Definir os objetivos a serem alcançados;
- Identificar recursos para o projeto;
- Identificar parceiros e prováveis financiadores.

Questões essenciais na fase de concepção de projetos:

- Quando? Temos previsão de início?
- Para que captar? Qual a finalidade?
- Quanto necessitamos? É suficiente?
- Onde e de quem captar? Quais seriam as fonte adequadas?
- Quais os serviços e materiais que posso obter como apoio?
- Qual estrutura é necessária? Posso planejamento?
- Qual a estratégia de solicitação?
- Quais recursos possuo? E os parceiros?

#### **4.1.2 Pré-projeto**

Nesta fase inicial de concepção e discussão do projeto obtemos algumas informações que nos permite estabelecer:

- Necessidades de técnicos e especialistas;
- Métodos e técnicas a serem adotadas;
- Público-alvo beneficiário;
- Estrutura geral.
- Resultados genéricos a serem alcançados;

- Avaliação prévia do contexto.

Nesta fase, com base nas informações levantadas, podemos elaborar um documento com o número máximo de três páginas, constituindo uma carta-consulta ou pré-projeto para discutir com prováveis parceiros e financiadores do projeto, ou seja, fazer uma pesquisa ou sondagem de mercado, avaliando sua viabilidade e aceitação.

Para obter informações que sirvam para elaborar projetos que sejam inovadores, impactantes, que permitam uma atuação focada levando soluções transformadoras para a comunidade, é necessário avaliar os fatores internos e externos que possam impedir ou colaborar para cumprir seu objetivo através dos projetos.

Estas informações são geradas através de pesquisas, consultas, trabalhos já realizados anteriormente, observações, entrevistas e visitas no local, baseando-se sempre em fatos documentados, não em impressões e opiniões.

#### **4.1.3 Indicadores para o Projeto**

Os indicadores devem ser levantados na fase de planejamento e pesquisa, junto aos beneficiários, parceiros, e com base em estatísticas governamentais, relatórios e trabalhos já realizados.

Esses indicadores fornecem informações sobre o nível das exigências e os critérios para o êxito do projeto. Eles servem de marco para a gerência do projeto nas atividades de monitoramento e avaliação do impacto a ser causado. Os indicadores devem ser construídos de acordo entre os parceiros e financiadores do projeto, para que todos interpretem da mesma forma o escopo e exigências dos objetivos do projeto.

“O planejamento deve sempre permitir uma avaliação, afinal como saber se fomos bem ou mal sucedidos? Sem

avaliação não existe a possibilidade de apresentar resultados, tanto para a equipe quanto para os patrocinadores, apoiadores, comunidade” (Natale e Olivieri, 2006).

Características dos indicadores:

- Medir resultados alcançados em questões críticas do projeto. Para cada objetivo há um ponto crítico, podendo haver um ou mais indicadores;
- Os indicadores devem ser claros e específicos em termos de quantidade, qualidade, prazo, e localização;
- As formas de verificá-los devem ser confiáveis, atualizadas e acessíveis sem maiores custos;
- As coletas de informações são atividades contempladas no projeto.

Uma função primordial dos indicadores é medir como os sucessos (objetivos) do projeto podem ser reconhecidos.

Os indicadores podem ser verificados em levantamentos junto aos participantes, parceiros e público-alvo do projeto, arquivos e relatórios de acompanhamento e informações e pesquisas junto a governos e outros organismos.

#### Exemplo da criação de indicadores

**Objetivo:** Ampliar o público dos teatros de Salvador.

**Indicador:** Aumento do público em relação ao mesmo período do ano anterior.

Pode-se criar indicadores para:

- Acesso à cultura;
- Número de jovens frequentando atividades culturais;
- Número de idosos desenvolvendo atividades culturais;
- Aumento das apresentações das manifestações populares;
- Número de participantes que...;

- Renda anual dos artistas;
- Número de projetos com recursos captados;
- Quantidade de novas habilidades adquiridas...

## **4.2 Fase do prognóstico (Programação das etapas e atividades do projeto)**

### **4.2.1 Plano de Trabalho**

Para organizar as informações coletadas e dar forma ao projeto, pode-se desenvolver um padrão e estrutura lógica a ser seguida, criando um plano de trabalho.

O plano de trabalho deve ser entendido, negociado e aceito por todos envolvidos com a idéia do projeto, descrito com uma linguagem simples, direta e precisa, estabelecendo as condições e premissas para elaborar o projeto, descrever objetivos, relacionar atividades e montar orçamentos que possam ser facilmente interpretados.

O plano de trabalho discutido e escrito facilita o desenvolvimento e elaboração de todo o projeto.

Estabeleça no seu plano de trabalho:

- Nome do projeto;
- Antecedentes (contexto) do projeto;
- Datas para o projeto (início e fim);
- Pessoas envolvidas na elaboração do plano;
- Parceiros para o projeto e sua forma de contribuição;
- Subprodutos do projeto;
- Indicadores.

Responda:

- Quais os objetivos a serem alcançados?

- Porque deve ser feito?
- As competências em cada fase do projeto estão identificadas?
- Haverá necessidade ou contratação de pessoas?
- Qual o orçamento estimado? Quanto dispomos?
- Quais recursos iremos pleitear (materiais, equipamentos, local, custeio, humanos)?

Estes elementos, na verdade, podem ser relacionados a algumas perguntas básicas que induzem à lógica do planejamento. Estas perguntas relacionam-se aos elementos que constituem um projeto. O quadro abaixo nos permite relacionar perguntas e elementos.

<b>Perguntas</b>	<b>Elementos</b>
O que pretende o projeto?	Apresentação
Qual o problema ou necessidade que se apresenta e em que circunstâncias?	Diagnóstico / contexto
Por que enfrentá-lo e qual alternativa é a melhor possível para alterar a situação atual?	Justificativa
Para que mudanças mais amplas esta solução pode contribuir?	Finalidade
O que quero alcançar no âmbito mais abrangentes e nos mais específicos?	Objetivos – Geral e Específicos
Para quem se destinam as ações?	Público-alvo
Quando quero fazer e para quantos?	Metas
Como fazer para alcançar o que quero?	Metodologia
Quando acontecerão as ações?	Cronograma
Com o que fazer as ações e de quanto preciso para realizá-las?	Recursos
Como saber se as ações estão dando certo ou não?	Monitoramento
Como saber se o que era pretendido foi alcançado?	Avaliação

A partir das atividades e metodologias a serem desenvolvidas, geramos os subprodutos que atingem os objetivos específicos e contribuem para o objetivo geral. Esta forma pode ser utilizada para a revisão final no projeto e monitorar os procedimentos adotados durante sua implementação.

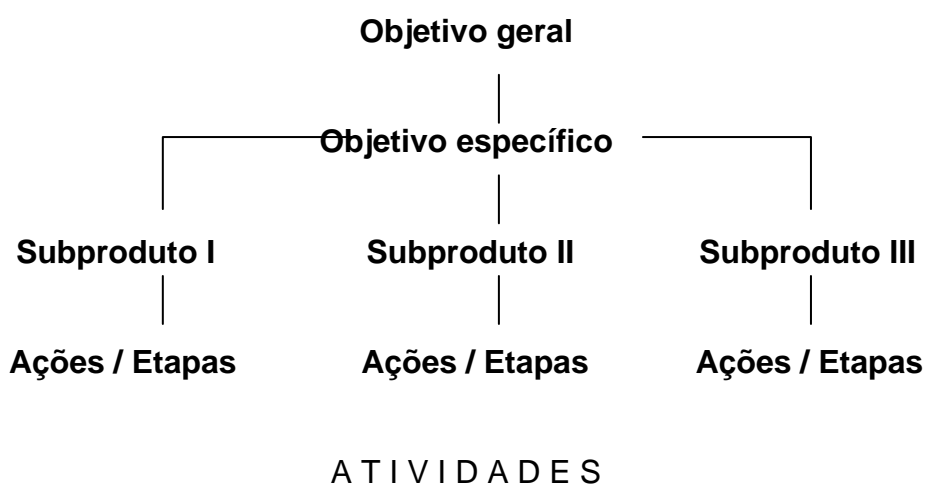
### **Plano de Trabalho**

#### **Objetivo Específico – Capacitar 50% dos agentes culturais**

Sub-Produto – Programa de Capacitação

Ações	Responsável	Atividades	Período de realização					
I – Selecionar os participantes	José x Maria	Reunião com o profissional Cadastro de participantes	I	II	III	IV	V	VI
II – Convênio com determinada instituição	Maria x Diretor da instituição	Reunião com a instituição Elaboração termo convênio Discutir metodologia						
III – Elaborar materiais didáticos	Maria x técnicos	Definir recursos materiais Editar materiais Imprimir material						
IV – Iniciar o treinamento	Toda a equipe	Aula inaugural Data de início treinamento Data prevista para o término do treinamento						
V - Apresentar resultados	Toda a equipe	Monitorar o treinamento Produzir relatórios Avaliação final						

#### 4.2.2 Marco lógico



Podemos decompor o projeto para demonstrar o detalhamento das atividades, decorrentes dos subprodutos e etapas do projeto, e para a visualização do detalhamento das fases do projeto pode ser usado um diagrama de barras ou cronograma de atividades, indicando início e fim de cada etapa.

Se a atividade prevista decorrente do método adotado, no tempo definido e no custo estimado, demonstrarem ser inviáveis, é preciso redefinir os objetivos específicos readequando estas variáveis. Para elaborar e gerenciar projetos é preciso combinar e controlar as variáveis tempo (prazo), utilização de recursos, métodos e custos, visando atingir os resultados esperados. Isso demonstra, de algum modo, que todas as etapas de um projeto estão inter-relacionadas, com isso precisamos ser coerentes na descrição de cada uma.

#### 4.2.3 Etapas para a elaboração de projetos

<b>ELEMENTO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	
1.APRESENTAÇÃO	Ações que vamos realizar	O QUÊ
2.JUSTIFICATIVA	Análise da realidade. Justificação da idéia e do projeto	PORQUÊ
3.OBJETIVOS	Objetivos geral e específicos do projeto	PARA QUÊ
4.PÚBLICO-ALVO E LOCALIZAÇÃO	A quem está dirigido o projeto Locais onde se vai intervir	QUEM ONDE
5.ATIVIDADES E METODOLOGIA	Descrição de atividades e como se vão realizar	COMO
6.RECURSOS (humanos, técnicos e materiais)	Organização e divisão de tarefas.	COM QUEM

	O quê e de quanto se necessita	COM QUÊ
7. CUSTOS	Determinação dos custos do projeto	QUANTO
8. CRONOGRAMA	Calendário de trabalho	QUANDO

### **Apresentação do projeto**

Constam da apresentação os principais dados relacionados à instituição que executará o projeto: seu nome completo e de fantasia (se houver), endereço postal e eletrônico, telefone, os responsáveis pela instituição e pelo projeto. Deve constar ainda uma breve apresentação da instituição e sua área de atuação (além de outras informações que julgar relevante para a demonstração da sua capacidade de execução). Se houver parceiros, deve-se apresentá-los e indicar a importância da sua participação no projeto. Em seguida apresentar o projeto, destacando seu principal objetivo, um breve resumo do que é o projeto e se aprovar, o custo total das ações.

### **Contexto e justificativa**

**a) Diagnóstico e análise do problema (contexto)** - Detalhe o problema abordado observando fatores da realidade do contexto do projeto, como, por exemplo, pesquisando como se encontra o público envolvido ou o que se pretende alterar. Se for o caso fale da legislação vigente abordando o tema. Cite pesquisas realizadas e trabalhos feitos no local, o que pode ser comprovado com documento.

Faça um breve histórico sobre como o problema foi identificado e como vem sendo tratado na área de atuação. Defina qual o segmento a que o público-alvo pertence, a região em que se concentram, etc.

“Justificativas para a realização do projeto: constituem os resultados a serem alcançados, as explicações porque é

importante a execução do projeto, qual a sua importância e alcance para a sociedade, referindo-se ao modo como o projeto considera questões como memória, democratização do acesso aos produtos culturais regionais e nacionais, integração com outros agentes e criadores, proximidade com seu público, oferta de opções qualificadas de lazer, qual a sua inovação, qualidade e originalidade, seu mérito estético e artístico, impactos culturais, sociais e econômicos que pretende induzir, porque o projeto se enquadra naquela área. Fundamentar a realização do projeto, detalhando a necessidade de sua execução a partir de um contexto” (SESI, 2007).

**b) Justificativa (ou fundamentação)** - Responda o “PORQUÊ” da realização do projeto. Relate a experiência de vocês e demonstre a capacidade da organização para desenvolver o projeto.

Descreva sucintamente a forma de intervenção e solução que será usada para atingir o objetivo apontando os possíveis problemas e a forma que a organização encontra para superá-lo. Fale dos benefícios para o público alvo e quanto o projeto custará.

Devem ser apontados os riscos (premissas ou pressupostos), isto é, condições que podem contribuir para o êxito do projeto, possibilidades de sucessos do projeto, ou seja, os condicionantes que podem determinar o desempenho do projeto.

A escolha da alternativa não é fácil. No processo de decisão pode-se definir por aquela que terá maior impacto, pelas mais convenientes e realistas, por aquelas de melhor resultado com menor custo, enfim esses e muitos outros determinantes, que devem ser negociados e pactuados entre aqueles que participam da elaboração do projeto.

## Objetivos

Um objetivo é uma situação no futuro a qual as pessoas consideram desejáveis. Deve ser formulado de maneira facilmente compreensível. Portanto, é preciso que os objetivos estratégicos sejam claros e específicos, fazendo com que todos estejam ligados à tarefa. Os objetivos devem ser:

- **Realistas** - não ambiciosos em excesso. A maioria das organizações tem recursos e capacidade administrativa limitados, embora a extensão dos problemas que estão tentando encaminhar seja enorme. É sempre tentador adotar objetivos que excedam em muito os recursos da organização.
- **Tão específicos quanto possível.** É fácil estabelecer declarações genéricas de boas intenções, mas é muito mais difícil encontrar os conceitos e as palavras que claramente sejam adequadas ao resultado que se quer alcançar e que sejam vistos como práticos.

“Cuidado com as idéias numerosas que surgem no meio do caminho, pois excesso de criatividade também pode ser perigoso e poderá desviar o foco principal” (Natale e Olivieri, 2006).

Na fase de construção dos objetivos respondam claramente “O QUE” o projeto pretende atingir após a sua implantação. Nos objetivos demonstramos qual é a ação que desejamos realizar em relação ao nosso público-alvo.

Na formulação dos objetivos respondemos:

- Quais mudanças e transformações esperamos ver no público-alvo?
- Qual a dimensão dessa mudança?
- Quando poderá ocorrer?

**a) Objetivo geral** - O objetivo geral descreve o principal propósito do projeto. Por vezes, há a tendência para utilizar objetivos globais amplos e muito ambiciosos, de forma a dispor de uma justificação sólida para o projeto. No entanto, é sempre necessário, se possível, ajustar o nível de ambição do objetivo geral ao tipo de projeto.

Assim, por exemplo, em um plano estratégico, o objetivo geral poderia formular-se como “*Contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população*”, o qual seria inadequado (por ser demasiado ambicioso) como objetivo geral de um programa para acesso de pessoas aos meios culturais.

Uma vez formulado o objetivo global do projeto, é conveniente assegurar-se que:

- Apresenta uma justificação suficiente do projeto;
- Não é demasiado ambicioso;
- Define explicitamente o público-alvo;
- Expressa-se de forma verificável.

**b) Objetivos específicos** - É uma contribuição significativa para alcance do objetivo geral, especificando os benefícios para o público-alvo.

Os objetivos específicos devem ser sempre formulados de forma a serem:

- Concretos;
- Mensuráveis;
- Precisos;
- Realistas; e
- Alcançáveis no tempo previsto.

É aconselhável formular os objetivos específicos com verbos que traduzam claramente a ação no infinitivo: “*Incrementar a capacidade técnica e operativa das estruturas de apoio à micro, pequena e média empresa*”.

Em suma, quanto aos objetivos específicos, é conveniente assegurar-se, na sua formulação, de que:

- Na medida do possível, cada objetivo é único e, em todo o caso, são em número reduzido;
- Refletem o público-alvo do projeto;
- Contribuem de forma significativa para o cumprimento do objetivo geral;
- São realistas e prováveis de alcançar uma vez implementado o projeto;
- São definidos de forma concreta, mensurável, precisa, realista e exeqüível.

Evite termos e adjetivos genéricos e subjetivos, como “melhor, otimizar, maximizar”.

Utilize termos que denotem ação transformadora, como “aumentar, reduzir, capacitar, implantar”, dentre outros.

#### Exemplos de objetivos:

<b>Mal redigidos</b>	<b>Bem redigidos</b>
Ampliar o acesso à cultura.	Ampliar o acesso a cultura de 300 jovens da comunidade do Nordeste do Amaralina, no ano de 2008.
Aumentar a frequência às aulas/cursos.	Aumentar de 50% para 80% a frequência às aulas/cursos, a partir do segundo ano de projeto.
Produzir shows musicais.	Difundir a música independente do Estado com a produção de 10 shows musicais (turnê em diferentes cidades) no segundo trimestre de 2009.

**c) Resultados do Projeto** - São os produtos e serviços colocados à disposição pela entidade executora do projeto, visando assegurar que as alterações esperadas para o público-alvo (objetivos específicos) venham a realizar-se.

É o que o projeto produz e seu foco de atuação.

Os resultados são os produtos que o projeto garantirá como consequência das suas atividades. Por outras palavras, os resultados são o produto direto, tangível e específico das atividades do programa ou projeto.

Para identificar e formular os resultados, é importante ter em atenção que:

- Devem incluir-se todos os resultados essenciais que são necessários para alcançar cada objetivo específico (cada objetivo específico, em geral, vai ter correspondência com vários resultados);
- Devem-se incluir somente os resultados que puderem ser garantidos pelo projeto;
- Cada resultado deve ser considerado como um meio necessário para atingir o objetivo específico;
- Todos os resultados devem ser produzidos em conformidade com os recursos disponibilizados pelo projeto;
- Tal como os objetivos, os resultados devem ser apresentados de forma concreta, mensurável, precisa, realista e alcançável;

Como exemplo de formulação, para o objetivo específico *“Desenvolver a capacidade técnica e operativa das empresas culturais”*, os possíveis resultados poderiam ser:

- “O estabelecimento de uma rede de empresas na região, plenamente operativo”;
- “Um sistema computadorizado de informação em matéria de comércio externo, elaborado, desenvolvido e plenamente operativo”.

## **Público-alvo e Localização**

Identifique nas suas pesquisas e observações quem é o público e seus interesses, em relação aos objetivos que o projeto vai tratar. O projeto pode trazer no seu interior diferentes públicos, com o propósito de conseguir uma definição mais clara de quem pretende atingir. Por exemplo, ao invés de tratarmos dos “estudantes em geral”, podemos especificar nossa atuação em relação aos “estudantes do ensino médio de escolas públicas de determinada região”. Isso não exclui necessariamente outros perfis de públicos que podem ser do interesse do projeto, desde que determinemos quais são eles.

Neste ponto é importante:

- Refletir quem é público-alvo e referir os potenciais destinatários/beneficiários diretos e indiretos do projeto (pessoas e/ou instituições);
- Descrever brevemente quais são as suas necessidades e problemas;
- Descrever quais serão os efeitos positivos que estima-se resultar do projeto;
- Descrever e justificar qual será a localização do projeto e referir.

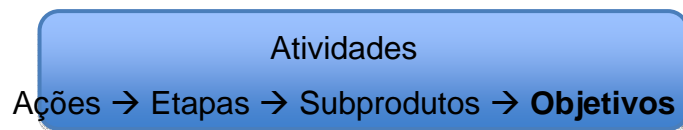
## **Atividades e Metodologia**

**a) Metas** - Um projeto cultural não deixa de ser uma pretensão, ou seja, algo que se pretende construir, fazer, elaborar, tendo sempre como norteador as suas metas. As metas contribuem para medir o êxito do projeto, definindo o seu alcance, quantificando o seu efeito e indicando o nível de transformação esperado. Para isto, devem ser quantificadas.

Indicam a cobertura do projeto e estão diretamente relacionadas aos objetivos, detalhando-os com relação à quantidade, qualidade e tempo (quantos da população que sofrem com o problema serão beneficiados com o projeto).

Conforme as metas estabelecidas serão pensados os recursos humanos, materiais e recursos financeiros necessários à execução das ações, bem como o cronograma de atividades.

**b) Atividades** - As atividades são os passos individuais que são dados com o intuito de alcançar um determinado resultado, ou seja, são as tarefas a serem desenvolvidas pelo projeto.



As atividades constituem a base para determinar os prazos, as necessidades de recursos, as pessoas responsáveis e os custos do projeto. A partir das atividades criamos os cronogramas de execução física do projeto.

Uma atividade é uma ação necessária para transformar recursos diversos em resultados planejados, dentro de um período de tempo especificado. Por outras palavras, as atividades são as tarefas que, passo a passo, se vão efetuar para produzir os resultados.

Para cada resultado, é necessário identificar uma ou mais atividades. Assim, possíveis atividades a efetuar em relação ao resultado *“Um ninho de empresas, estabelecido na região e plenamente operativo”*, poderiam ser:

- “Analisar os possíveis lugares para localização, na região, do ninho de empresas”;
- “Preparar os estudos de viabilidade econômica - financeira do ninho”.

Para a preparação das atividades, é conveniente ter em atenção os seguintes critérios:

- As atividades incluídas na formulação do projeto devem estar orientadas para uma meta, pois são as tarefas que se deverão executar para produzir um determinado resultado;

- Se a tarefa não se orientar para a produção dos resultados, não se deverá incluir na lista de atividades. Por exemplo, não se devem incluir as tarefas administrativas rotineiras;
- O projeto deve incluir apenas as atividades próprias do mesmo para que se distingam claramente daquelas que fazem parte das atividades cotidianas mais amplas das instituições ou dos programas por elas implementados e que, de alguma forma, se relacionam com o projeto.

Uma vez descrito as atividades, devemos assegurar que:

- Estão incluídas todas as atividades essenciais necessárias à produção dos resultados esperados;
- Todas as atividades contribuem diretamente para alcançar o correspondente resultado;
- Estão incluídas somente as atividades que o projeto deve executar;
- As atividades estão planeadas em termos das ações que se venham a empreender;
- O tempo destinado à execução de cada atividade é realista.

Poderá ser utilizado um plano de ação para acompanhamento das atividades.

**c) Estratégias de articulação do Projeto** - Outra etapa importante do planejamento que é fundamental para a execução de um projeto é a ação articulada.

Para atingir os objetivos propostos e alcançar os resultados do projeto, deve haver uma clara definição dos papéis, métodos que serão adotados, além de forte articulação entre os parceiros envolvidos.

A articulação tem início antes mesmo da elaboração do projeto. Em paralelo às análises do ambiente do projeto, podemos contatar com atores locais como outras entidades sem fins lucrativos, órgãos públicos, empresas, universidades

e outros potenciais financiadores como as fundações, visando garantir os recursos e a realização do projeto.

Exemplos de Estratégias de Articulação:

Convênio com Universidade local para supervisionar as etapas do projeto.

Parceria com órgãos públicos.

Apoios Institucionais.

**d) Procedimentos (metodologia)** - Descrever o que vai fazer objetivamente sem rodeios. Os procedimentos são os passos que serão dados e que no conjunto mostram o caminho escolhido para alcançar os resultados.

“Metodologia (...) compreende a descrição das ações, a definição das estratégias a serem aplicadas para a realização dos objetivos e o alcance das metas preestabelecidas. Nesse item, cabe enumerar, por ordem cronológica e datas de início e fim, as etapas e fases do projeto, as aquisições ou alocações necessárias, os serviços a serem realizados ou contratados. O foco é a descrição detalhada das atividades a serem executadas no projeto. Uma boa estratégia de ação é aquela que demonstra a capacidade do proponente em viabilizar o projeto; detalha os objetivos e mostra claramente a ordem da realização; prevê o tempo de duração de cada etapa; lista os profissionais envolvidos; demonstra coerência com o orçamento” (SESI, 2007).

Um procedimento é composto de:

- Ações no tempo e no espaço;
- Atividades detalhadas para cada ação;
- Pessoas responsáveis por cada atividade.

Para cada objetivo específico você deve apresentar procedimentos claros. Justifique os seus métodos de trabalho, demonstrando coerência e racionalidade nas escolhas que fez. Nela devem ficar claros: a linha pedagógica escolhida, os caminhos teóricos que sustentam as ações, as tecnologias escolhidas para se chegar aos resultados, os conteúdos e rotinas, os instrumentos metodológicos.

Esclareça os meios e modos de produção. Estabeleça coerentemente as etapas, ações e atividades previstas. Demonstre como as diferentes etapas serão implementadas e a inter-relação entre as mesmas. Informe sobre os mecanismos de monitoramento e avaliação.

Cite outros projetos que utilizam os métodos escolhidos e que deram certo. Busque opiniões de especialistas e experiências da própria entidade em aplicar o método.

### **Recursos para o projeto**

Os **recursos** são os meios necessários e suficientes para implementar as atividades do programa ou projeto. Incluem os recursos humanos e as instituições, o equipamento, os materiais, os fundos de investimento, etc., e devem refletir, de forma realista, o que é necessário para produzir os resultados propostos.

Um problema bastante comum na elaboração dos projetos é a não especificação dos recursos em relação aos objetivos, resultados e atividades planejadas. A descrição a efetuar dos recursos deverá ser suficientemente clara, tal como a determinação da sua adequação. Normalmente, devem ser quantificados, segundo a sua natureza, em meses/trabalho, número de unidades, etc.

Neste contexto, é importante assegurar que:

- Podem-se relacionar diretamente os recursos com as atividades especificadas;
- Os recursos são condições necessárias e suficientes para empreender as atividades planeadas;
- O nível de detalhe é adequado e facilita a sua compreensão;
- Devem estar definidos de forma concreta e verificável (quantidade, qualidade, custos);
- Os recursos são os adequados para a comunidade, em termos de organização, gênero, cultura, tecnologia, etc.

Os recursos, uma vez definidos, devem ser transformados em um **meio quantificado**, em dinheiro e/ou em espécie.

Avaliar os recursos para o projeto visando:

- Identificar quais os recursos necessários e onde encontrá-los – na sua própria instituição ou fora dela?
- Identifique fontes possíveis de captação para custear os recursos.

Os dispêndios do projeto podem contemplar:

- Investimentos;
- Pessoas (recursos humanos);
- Despesas operacionais.

**a) Investimentos** – São bens permanentes necessários ao funcionamento do projeto. São ativos da organização. São bens que servem para gerar outros bens e serviços.

Exemplo: Equipamentos, reformas, máquinas, construção de instalações, aquisição de imóvel, móvel e utensílios.

**b) Pessoas (recursos humanos)** – Equipe do projeto. São aquelas pessoas que estão engajadas e comprometidas com a execução do projeto. Nomes e funções devem estar bem definidos. A clareza sobre os papéis que serão

distribuídos a cada pessoa só é possível quando já se tem os procedimentos descritos e atividades definidas.

Para a melhor execução dos projetos é importante sempre estar atento que uma organização é um trabalho coletivo e que depende da boa atuação de diversos agentes. É preciso manter um espírito de equipe integrado à realização, para que ela possa ocorrer da melhor forma possível aproveitando as experiências e interesses de cada um. Cada papel é importante para o desenrolar do projeto, pois se algum dos agentes não desempenhar a sua função todo o projeto pode sofrer conseqüências.

É importante definir claramente quem vai dirigir e coordenar o projeto e qualificá-lo perante o grupo. Tente colocar a pessoa certa no lugar certo. Uma técnica possível a ser utilizada é reunir o grupo e lançar a seguinte questão:

“Quem o grupo indica para cada área de trabalho já delineada?”

Cada pessoa indica outra, argumentando a seu favor, esclarecendo a todos por que aquela pessoa é adequada àquela atividade, assim todos tomam conhecimento de suas habilidades e, sucessivamente, vai preencher as funções.

Outra atitude a ser tomada, pode vir do gerente/coordenador do projeto que coloca a pessoa no lugar certo. O mesmo deve:

- Fornecer clara explicação do projeto como um todo;
- Situar a pessoa dentro do projeto;
- Descrever claramente quais são as suas responsabilidades e as dos demais membros;
- Descrever os resultados a serem gerados em cada atividade;
- Providenciar treinamento, se necessário.

“É bom, nesse momento, lembrar que a equipe não é apenas um conjunto de pessoas que trabalham juntas na busca de um objetivo comum. Para que se tenha uma equipe de verdade é necessário que seus integrantes sejam capazes de ter responsabilidades mútuas, conhecimentos complementares e de compartilhar informações. As pessoas da equipe devem saber e sentir que o melhor que podem dar para o projeto são os seus pensamentos, conhecimento e sentimentos” (Natale e Olivieri, 2006).

**c) Despesas operacionais** – São gastos previstos e contínuos que precisam acontecer para que as atividades e tarefas técnicas e materiais sejam realizadas sem interrupções até o final do projeto.

Exemplo – Manutenção de máquinas, equipamentos, veículos; combustível, contas de água, luz, telefone; taxas, impostos, e materiais de consumo para o projeto.

## **Custos**

**a) Orçamento** - O orçamento é o planejamento financeiro do projeto. É uma estimativa, que expressa em dinheiro o desenvolvimento das atividades. Deve-se elaborar o orçamento quando as metodologias e o cronograma de atividades estiverem prontos.

“É essencial para a realização de um projeto que seja elaborado orçamento com todas as suas atividades e necessidades. Quanto mais detalhado e realista o orçamento, maiores as chances do projeto ser realizado sem problemas de financiamento e de fluxo de caixa. (...) Acima de tudo, elabore orçamento que esteja adequado à

realidade e que seja de fácil manuseio pelo produto”  
(Natale e Olivieri, 2003).

O orçamento do projeto inclui todos os custos e seus respectivos valores em moeda corrente. Todos os recursos devem aparecer no orçamento, mesmos os que não serão adquiridos com dinheiro, como as doações de equipamentos, alimentos, materiais, etc. Outras doações em dinheiro também devem aparecer no orçamento, pois servirão para pagar o custo de alguns recursos necessários.

Para uma maior precisão do orçamento é indicado que sejam feitas cotações com possíveis fornecedores, já se pensando nas necessidades inerentes ao projeto. O orçamento, mesmo estando na pré-produção de um projeto cultural, será um balizador para a prestação de contas, etapa final do projeto (pós-produção).

No quadro do orçamento, em alguns casos, é preciso apresentar uma coluna indicando a contrapartida para o projeto. A contrapartida poderá ser com recursos próprios, de financiamento público, de empresas ou outra entidade, podendo ser uma combinação dos mesmos.

**b) Memória de Cálculo** - É o detalhamento do cálculo dos custos para cada item do orçamento. Na memória constam os parâmetros unitários do recurso que será utilizado em cada atividade, as quantidades utilizadas por período e custo unitário nesse mesmo período.

Exemplo – Custo de dois coreógrafos para o projeto.

01 coreógrafo x 40h cada / mês = R\$ 800.00

02 coreógrafos x 01 mês = R\$ 1.6000.00

02 coreógrafos x 02 meses = R\$ 3.2000.00

**Cronograma Físico-Financeiro**

O cronograma permite o acompanhamento e o controle de todo o processo, uma vez que estabelece prazos e períodos para a execução das tarefas. Um dos seus objetivos é estimar o tempo gasto em uma atividade, fazendo um paralelo entre o tempo ideal (previsto) e o real (obtido). Ele sistematiza também o processo por datas ou períodos, especificando, quando desejado, os responsáveis por cada uma das etapas do trabalho.

No cronograma sinalize no tempo as etapas previstas para realizar o seu projeto. A etapa da atividade é o cronograma físico (que pode corresponder a um plano de ação) e a etapa do desembolso é o cronograma financeiro.

### **4.3 Fase do acompanhamento (Monitoramento e avaliação)**

#### **4.3.1 Monitoramento**

É o acompanhamento constante dos trabalhos em períodos curtos (mensalmente, por exemplo), a tempo de propor soluções alternativas aos problemas que vão surgindo.

Monitorar significa acompanhar custos e prazos e conferir de forma sistêmica as atividades do projeto, procedendo as devidas correções a tempo de atingir os objetivos e concluir o projeto.

Alguns questionamentos que são importantes para o monitoramento:

- O que monitorar?
- As atividades estão sendo executadas conforme o planejamento em relação ao prazo, custo, subprodutos e objetivos?
- Como estamos em relação ao custo e prazo planejados?
- Quais problemas mais freqüentes estão surgindo?
- Quando, onde e quem monitorar?

O monitoramento confronta as atividades realizadas com o que foi programado, através da coleta e sistematização de informações que compõem o conjunto de indicadores construídos.

Está relacionado aos aspectos operacionais do projeto, ou seja, registra as atividades desenvolvidas, controla o cumprimento das ações, o uso eficaz dos recursos, o tempo das realizações (tempo, qualidade, custos), verifica se os beneficiários são os que foram inicialmente previstos e se a cobertura proposta está sendo atingida, dentre outros.

O monitoramento inicia-se com a implementação do projeto e é um importante instrumento que fornece informações e sugestões para a tomada de decisão, permitindo ajustar o que foi programado, pois possibilita constatar o que acontece durante a execução do projeto. O plano de ação é o instrumento que facilita o monitoramento e deve estar em conformidade com os indicadores estabelecidos e que serão acompanhados.

#### **4.3.2 Avaliação**

Deve haver um plano de avaliação que apresente um método para conferir o progresso do projeto, registrar dados em cursos e planejar aperfeiçoamentos dos serviços.

Um projeto deve ser avaliado em todas suas fases desde:

- O planejamento do projeto;
- Gerenciamento do projeto;
- Resultados do projeto.

Avaliar é emitir juízo de valor sobre os resultados e o mérito do projeto, ou seja, se os objetivos propostos foram alcançados. Para tanto se utiliza métodos e técnicas que permitam determinar e avaliar o que se alcançou, em que quantidade, que outras coisas se obteve e por quê, sendo essa análise posteriormente sistematizada. Esta sistematização produz conhecimento sobre

o problema que foi objeto do projeto e as alternativas encontradas para sua solução, permitindo difundir ou replicar a experiência. Pior do que errar é não avaliar e persistir num erro.

Avaliar permite mudar o planejamento, introduzindo as modificações necessárias e melhorando a programação futura, ou seja, possibilita a formulação de ações corretivas ao se replicar a experiência. Fator importante quando pensamos na continuidade de certos projetos culturais, que mesmo com a sua ação determinada pelo tempo pode ter edições futuras.

**a) Avaliações periódicas** - É a avaliação que deve ser realizada na conclusão de determinadas fases. A avaliação periódica é o juízo crítico do monitoramento das atividades realizadas, comparando-as com os orçamentos e cronogramas, medindo as conseqüências previstas nos objetivos.

Na avaliação periódica pode-se gerar um relatório informando a situação das atividades do projeto, cronograma, orçamento e marcos alcançados, objetivos defasados e a atingir.

**b) Avaliação final** - Mede o impacto gerado pelo projeto. A avaliação final acontece algum tempo após o término do projeto, quando as atividades foram concluídas. Mede os resultados e benefícios de longo prazo que atingiram o público-alvo, além de ser o momento onde podemos começar a traçar os planos e as possibilidades de re-edições do projeto.

## 5. COMO REDIGIR UM PROJETO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Um projeto de captação de recursos possui certas particularidades na sua redação, diferenciado da redação de projetos acadêmicos e científicos.

Deverão conter:

- Informações claras e precisas que permitam avaliar sua adequação aos objetivos da entidade apoiadora;
- Definição clara dos objetivos a serem alcançados, os métodos e técnicas a serem empregados e os resultados que levarão a atingir esse objetivo;
- Especificações das atividades a serem desenvolvidas para obter cada resultado, em forma de cronograma, de modo a permitir a elaboração de orçamentos detalhados, conforme planilhas constantes de cada formulário;
- Demonstrar que a instituição reúne condições técnicas, administrativas de recursos humanos e de infra-estrutura adequada à execução do projeto.

Será desejável que:

- Os projetos tenham caráter inovador, tanto em termos dos métodos e técnicas empregados, quanto da participação direta da sociedade na sua concepção e da sustentabilidade econômica e técnica em longo prazo.
- Os projetos indiquem a estratégia a ser adotada para dar continuidade às ações realizadas ao final da sua execução e para difusão de seus resultados a outros possíveis usuários (desdobramento e multiplicação).

O projeto é considerado eficaz quando ele transmite suas idéias com clareza e objetividade. Devendo enquadrar-se na linha de atuação do financiador e demonstrar o desempenho das instituições em viabilizar sua execução mediante o apoio financeiro.

**Quanto ao conteúdo do projeto pode ter:**

- Clareza – o projeto tem que ser claro e possuir idéias bem organizadas;
- Convencimento – seu conteúdo deve convencer o agente a dar o apoio;
- Consistência – o projeto deve dar sustentabilidade à idéia e credibilidade ao apoiador;
- Flexibilidade – permite adequações às circunstâncias sem perder as suas características.

**Quanto à forma:**

- Coerente – deve ser apresentado de acordo com as posses da organização;
- Objetivo e prático – com suas seções e estruturas lógicas e de fácil entendimento;
- Adequado – de acordo com o modelo de projeto adotado pela entidade apoiadora;
- Atrativo – ser criativo em programação visual, papel e encadernação.

Muitas entidades apoiadoras fazem uso de um formulário próprio. É preciso que se conheça o seu conteúdo e preencha somente o que for solicitado com antecedência, para que possa ser revisado e alterá-lo, se for o caso. Atualmente muitas empresas e fundações fazem chamadas públicas para recebimento de projetos culturais, através da divulgação de um edital próprio e da confecção de formulários de preenchimento de projetos, que podem ser on-line ou de forma impressa.

A elaboração de um projeto de captação de recursos exige tenacidade, transparência, honestidade de propostas, paciência, determinação e domínio das técnicas para elaborar projetos, levando-se em conta o caráter inovador, o alcance e a transformação da ação cultural e as estratégias de sustentabilidade.

O Projeto de Captação é um instrumento de comunicação elaborado para tornar a sua proposta cultural um produto atraente e capaz de conquistar, efetivamente, recursos financeiros de empresas patrocinadoras. Para alcançar esse nível, o Projeto deve ser estruturado com clareza e objetividade. A estrutura básica pode ser a seguinte:

- **Apresentação** - um resumo objetivo do que se pretende realizar, a apresentação esclarece do que se trata o projeto. O que é, quem vai fazer, quando será realizado, qual o público beneficiado. A objetividade é indispensável. Deve apresentar o projeto, informando seu conceito e quem está por trás da idéia, ou seja, o autor. Deve informar o nome dos integrantes da equipe, pelo menos, os mais importantes;

- **Justificativa** - deve conter argumentos que mostrem a relevância do projeto no universo cultural, em função do público a que se destina. neste item deve apresentar as razões pelas quais o projeto deve ser realizado. Porque é importante que o projeto seja realizado; qual a contribuição que ele dará para a sociedade, para a cultura, para a sua área específica, enfim, qual a sua contribuição do ponto de vista artístico, social, histórico, etc. Tratar sobre o porquê desta realização. Ao mesmo tempo, deve conter também argumentos que demonstrem a sintonia do projeto com os critérios de marketing da empresa à qual se está solicitando o patrocínio;

- **Objetivos** - deve listar o que pretende com o projeto, quais os objetivos (geral e os específicos) que pretende alcançar. É importante apontar objetivos e público-alvo do projeto, demonstrando que há ações que trazem benefícios focalizados em um público específico, e os objetivos explicitados têm consonância com o planejamento da marca patrocinadora;

- **Público-alvo** - qual o público que será atendido com este projeto. Se possível, quantificar (previsão) e qualificar (diferentes públicos pretendidos);

▪ **Retornos para o Patrocinador (contrapartidas)** - é um dos itens mais importantes de qualquer projeto cultural e que costuma ser negligenciado pelos produtores culturais, seja por falta de profissionalismo ou por pura falta de conhecimentos básicos de Marketing Cultural. É preciso informar o que vai dar à instituição (ou empresa) em troca do apoio (institucional ou financeiro) que receberá. O projeto deverá ter contrapartidas compatíveis com o investimento. Aqui devem ser listadas todas as formas possíveis de retornos:

- Institucionais – que valores positivos o projeto vai agregar à imagem institucional da empresa patrocinadora;

- Interesse público – indicação do impacto social do projeto ou das atividades culturais a serem realizadas como contrapartida (compromisso cidadão);

- Créditos – descrever em detalhes, ilustrando com imagens se possível, como o crédito de patrocínio será divulgado para o público em geral (nos cartazes, folhetos, programas, convites, faixas, *outdoors*, etc.);

- Retornos de Mídia – diga qual será sua estratégia para motivar os jornalistas a fazerem matérias positivas sobre o projeto;

- Retornos de Marketing – diga porque o seu projeto vai valorizar o(s) produto(s), ou o(s) serviço(s) do seu patrocinador, pela forma que ele chegará ao público-alvo; se o seu projeto cria um marketing de relacionamento com os clientes principais do patrocinador, esclareça essa vantagem; se fixará uma marca de produto na memória do público, explore essa vantagem;

- Retornos Financeiros – mostre os descontos que o patrocinador fará dos impostos, caso o seu projeto esteja enquadrado numa lei de incentivo; se o seu projeto ajudar efetivamente a vender os produtos ou serviços do patrocinador (ação promocional), comente esse ponto de uma forma envolvente;

- Retornos Especiais ou Exclusivos - alguns projetos podem ser tão perfeitamente adequados para determinadas empresas que mereçam o acréscimo de um texto sobre *Retornos Exclusivos* (por exemplo: se o seu projeto é de teatro e a ação se passa num bar, o cenário poderá ter anúncios de propaganda da marca de uma bebida, fabricada justamente pelo

patrocinador). Estes *Retornos Exclusivos* devem ser bem planejados, porque podem se tornar um fator decisivo na venda do projeto. Eles devem ser o diferencial do seu projeto, em relação a outros que a empresa recebe e que disputam patrocínio juntamente com a sua proposta.

O item dos Retornos para o Patrocinador deve demonstrar, de modo coerente, a adequação do projeto à imagem social que a empresa patrocinadora deseja projetar de seus produtos, seus serviços, ou de seu papel dentro da sociedade;

“É importante ressaltar que a relação entre patrocinado e patrocinador é uma via de mão dupla. As ações culturais divulgam a marca da empresa. Ao mesmo tempo, a empresa patrocinadora divulga a importância e o relevo dos projetos artísticos, em seu esforço para associar sua imagem a eles e reforçar as suas afinidades dessa forma justificando e qualificando suas escolhas” (Natale e Olivieri, 2006).

▪ **Plano de Comunicação** – é o planejamento/descrição de como o seu projeto será comunicado/divulgado para o seu público-alvo. O Plano de Comunicação, num projeto cultural, pode englobar três áreas de trabalho:

“Atualmente, todo projeto cultural em sua fase de planejamento (a depender de sua característica) pode ser pensado em todas as possibilidades de gerar subprodutos, ou de ser multiplicado como ‘conteúdo’ para TVS abertas ou fechadas, internet, ou ainda gerando programas especiais de rádio” (Natale e Olivieri, 2006).

• **Mídia Paga** – refere-se ao planejamento dos anúncios pagos, que serão veiculados por jornais, revistas, emissoras de rádio ou de televisão e *outdoors*. Relacione em quais emissoras de rádio você pretende veicular

anúncios ou chamadas para o seu projeto (dando detalhes como tempo dos anúncios e número de inserções por semana); relacione em que jornais ou revistas você pretende publicar anúncios do projeto (dando detalhes como tamanho do anúncio e número de inserções em cada veículo selecionado); etc. Lembre-se de que é possível conseguir o apoio cultural dos órgãos de imprensa. Neste caso, emissoras de rádio ou televisão, bem como jornais ou revistas, divulgarão seu projeto sem custos, querendo em troca apenas o crédito de **apoio cultural** em todos os anúncios, impressos (programas, convites, cartazes etc.) e mecanismos de divulgação (camisetas, faixas, etc.) vinculados ao seu projeto. Conseguir apoio cultural dos meios de comunicação é a alternativa mais econômica. Se for o caso, coloque no seu Plano como será feito o anúncio em *outdoors*, ou em placas de ônibus, murais ou painéis de locais públicos, etc.; desde que haja custos envolvidos;

**Importante:** todo patrocinador espera de um projeto cultural que ele resulte em mídia espontânea (matérias positivas ou anúncios de apoio), cujo custo é bem menor do que o dos anúncios pagos. Muitos artistas e produtores culturais cometem o erro de sobrecarregar o orçamento do seu projeto com grandes despesas de divulgação e mídia paga, o que inviabiliza muitos projetos.

• Mecanismos de divulgação – referem-se a faixas, cartazes, filipetas, convites, comunicados à imprensa (*press-releases*), convites/comunicados especiais (*press-kits*), camisetas ou bonés com a logomarca do projeto, etc. Relacione todas as peças que você pretende criar para divulgar seu projeto junto ao público:

- Cartazes (informe o tamanho, número de cores, tiragem, bairros onde serão afixados);
- Faixas (informe o tamanho, material, número de faixas e em que locais da cidade serão afixados);
- Filipetas (informe o tamanho, quantidade, se haverá ou não descontos promocionais vinculados à filipeta, onde e como serão distribuídas);

- Programas (informe o tamanho, número de páginas, tiragem, se haverá mensagem e/ou anúncio institucional do patrocinador);
- Convites (informe o tamanho, número de páginas, tiragem, se haverá mensagem e/ou anúncio institucional do patrocinador);
- Mídia alternativa – é importante inovar em matéria de comunicação com o público. Crie uma maneira inédita de divulgar o seu projeto para o público. Reflita sobre a natureza do seu projeto cultural e crie uma mídia original/alternativa para divulgá-lo de forma impactante. Saia da rotina. Inove. A seguir damos algumas sugestões, mas só para estimular a sua imaginação. O importante é que você acenda a lâmpada da criatividade interna e traga à luz sua própria mídia especial.

- *Bike doors* – anúncios instalados em bicicletas;
- O grupo de teatro sai pela rua, com os figurinos da peça, distribuindo as filipetas e chamando a atenção do público;
- Pessoas ligadas ao projeto ficam nas lojas do patrocinador, divulgando o projeto para os clientes;
- Uma mala direta leva pelo correio um pequeno presente e um impresso divulgando o evento cultural (e oferecendo um desconto na compra do ingresso);

Não se esqueça de que o velho “homem-tabuleta” ainda tem o seu lugar no mundo globalizado;

- O bar da sua cidade que é o mais freqüentado pelos artistas pode ser um belo campo de divulgação, se você criar uma estratégia que faça as pessoas falarem do seu projeto umas para as outras.
- Aonde as pessoas se agrupam, na sua cidade? Na praça? No clube? Descubra uma maneira de chamar atenção para o seu projeto nesses locais.

Será que o jornal da sua cidade não aceitaria vincular um encarte sobre o seu projeto, como apoio cultural?

- Será que o programa de rádio de maior audiência na sua cidade não pode ser um parceiro na divulgação, distribuindo ingressos do seu evento como prêmio para os ouvintes que participam do programa?

**Dica:** Com o advento da internet e sua grande difusão e popularização, se tornou cada vez mais comum o uso da mesma como forma alternativa de divulgação para projetos culturais. Dois bons exemplos são: o site especializado em divulgação cultural **Overmundo**<sup>2</sup>, que tem como diferencial a participação dos próprios usuários do portal, através de votação on-line, para a decisão do que deve estar em destaque na página principal; e o site de relacionamentos **Orkut**<sup>3</sup>, que por sua grande repercussão no Brasil, com um grande número de usuários, se tornou uma forma alternativa de exposição para as atividades culturais.

▪ **Cronograma de Execução** - é a apresentação, através de uma planilha ou texto seqüencial, de como o projeto será executado no tempo. Ou seja: o número de dias previsto para pesquisas, produção de materiais, ensaios (se for o caso) e também da temporada de apresentação de um evento ou o tempo de distribuição do produto cultural que se pretende realizar. Refere-se ao plano de ação descrito anteriormente no cronograma físico-financeiro. A seguir um exemplo hipotético de cronograma para um espetáculo dança:

ETAPAS	1.º Mês				2.º Mês				3.º Mês				4.º Mês				5.º Mês				6.º Mês			
Contrato com Patrocinador	█																							
Seleção de Elenco	█																							
Realização dos Ensaios					█				█				█											
Criação de Figurino									█				█											

<sup>2</sup> [www.overmundo.com.br](http://www.overmundo.com.br)

<sup>3</sup> [www.orkut.com.br](http://www.orkut.com.br)



por uma as etapas do seu Cronograma de Execução, ao lado dos valores em dinheiro correspondentes a cada parcela de patrocínio. Em alguns patrocínios o Cronograma de Desembolso é exigido no contrato assinado com o produtor;

- **Anexos** - junte ao projeto os documentos e informações que sirvam para dar sustentabilidade a o seu projeto, tais como: estatuto, tabelas, contratos, depoimentos, se efetivamente necessários. É bom anexar ao projeto de captação os currículos profissionais das pessoas ou empresas que serão as principais materializadoras do projeto, bem como recortes de jornais ou revistas divulgando bons trabalhos realizados anteriormente na área cultural em que o projeto será trabalhado (*clipping*). Em alguns casos, é fundamental acrescentar material de pesquisa, gráficos demonstrativos, plantas baixas (no caso de projetos que envolvam questões arquitetônicas, como a construção ou o restauro de espaços culturais).

Para cada empresa pretendida será necessário elaborar uma carta de apresentação do projeto, que deve ter, no máximo, uma página e meia, com um resumo da proposta e da solicitação de patrocínio. Nessa carta, devemos ressaltar os pontos, em nosso projeto, que apresentam maior interesse para a empresa. É importante também destacar nessa carta o valor artístico e cultural do nosso produto ou evento cultural. A carta deve ser o último item a ser elaborado.

Antes de apresentar um projeto a uma empresa patrocinadora em potencial, o produtor cultural deve verificar se a sua proposta se enquadra nos critérios de Marketing Cultural já adotados pela empresa. É preciso, portanto, conhecer previamente o histórico da empresa no campo do Marketing Cultural, para evitar a incompatibilidade e conseqüente perda de tempo para ambas as partes.

Todo projeto cultural em busca de patrocínio, enquadrado ou não em leis de incentivo, deve ter uma estratégia de marketing adequada ao patrocinador que será contatado.

As regras básicas são as seguintes:

- O produto ou evento cultural para o qual se pede patrocínio deve ser dirigido a um público que seja de interesse para a empresa patrocinadora (por exemplo: uma peça de teatro infantil pode ter o patrocínio de uma marca de refrigerante, ou de chocolate, ou de roupas para criança);
- O produto ou evento cultural deve possuir um *vínculo simbólico* com o(s) produto(s), serviço(s), ou com a imagem institucional que a empresa patrocinadora deseja fazer chegar ao público (por exemplo: uma empresa que deseje projetar a imagem de *qualidade* de seus produtos ou serviços poderá se interessar por um evento cultural de alto nível, protagonizado por artistas de renome junto à comunidade que será o público-alvo do projeto).
- O produto ou evento cultural já tem, previamente, por causa do conhecimento prévio do produtor cultural, uma afinidade (ou real identidade) com os critérios de marketing adotados pela empresa patrocinadora (por exemplo: a Nestlé vem consagrando, historicamente, uma ação de patrocínio cultural no campo da Literatura).
- A ação cultural poderá fazer parte do programa de Responsabilidade Social da Empresa (o que as empresas têm investido mais ultimamente).

### **Dicas para escrever um Projeto**

- Comece a escrever sem se preocupar com a ordem, a linguagem. Escreva como se você estivesse conversando com alguém.
- Em seguida, selecione as principais idéias e veja onde, dentro do roteiro sugerido, elas se encaixariam.

- Tente fazer uma versão formal, refazendo-a sempre que achar que ainda não está boa.
- Lembre-se que, às vezes, o texto começa a ficar muito longo, você sente dificuldade em explicar as suas ações e não consegue sintetizá-la. Um bom recurso é fazer um quadro que sintetize o que você está querendo expressar, com uma legenda ou observações que o esclareçam. Quadros e tabelas permitem uma leitura mais objetiva dos assuntos. Use-os!
- Lembre-se de que aquilo que parece óbvio para você, em geral não o é para instituição financiadora. Não omita informações que complementam seu projeto, tais como parceiras ou articulações com outros projetos e instituições.
- Preocupe-se sempre com a lógica da sua argumentação.
- Preocupe-se em não usar jargões. Eles confundem e diminuem a capacidade de compreensão do que você quer dizer, já que não precisam exatamente sobre o que você se refere. Escolha as palavras pelo seu significado objetivo.
- Uma das questões importantes na hora da revisão é verificar se há repetições desnecessárias, não se esquecendo, no entanto, de que, às vezes, é importante repetir uma idéia para que ela seja bem compreendida.
- Toda proposta deve ter uma conclusão. Em um ou dois parágrafos delinheie seus planos de continuidade. Após o fim do projeto, descreva as perspectivas futuras. Isso ajudará sua organização em um provável pedido futuro. No final, peça para outra pessoa ler seu texto e veja como ela o interpreta.

- Por último, o importante ressaltar a positividade as potencialidades de sua proposta. Ou seja, é importante que os financiadores entendam o quadro que você analisou como possível de ser transformado através das ações propostas e que sua exposição não os leva a considerar uma perda de tempo financiar o projeto. E que, neste momento, sua proposta é a melhor para receber o apoio do parceiro.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVELAR, Romulo. **O avesso da cena: notas sobre produção e gestão cultural**. Belo Horizonte: DUO Editorial, 2008.

BRASIL, Umbelino. "Projeto cultural". In: RUBIM, Linda (org.). **Organização e Produção da Cultura**. Salvador: Edufba, 2005.

CESNIK, Fábio de Sá; e MALAGODI, Maria Eugênia. **Projetos Culturais: elaboração, administração, aspectos legais, busca de patrocínio**. São Paulo: Escrituras Editora, 2001.

COHEN, Ernesto; e FRANCO, Rolando. **Avaliação de Projetos Sociais**. Petrópolis: Vozes, 1999.

CUNHA, Newton. **Dicionário SESC: a linguagem da cultura**. São Paulo: Perspectiva, 2003.

NATALE, Edson; e OLIVIERI, Cristiane. **Guia brasileiro de produção cultural 2004**. São Paulo: Editora Zé do Livro, 2003.

\_\_\_\_\_. **Guia brasileiro de produção cultural 2007: educar para a cultura**. São Paulo: Editora Zé do Livro, 2006.

SESI. **O desafio de elaborar e viabilizar projetos culturais sob as diretrizes da Tecnologia Sesi Cultura**. Brasília: Sesi-DN, 2007.