



GUIA DE  
**ELABORAÇÃO DE  
PEQUENOS PROJETOS  
SOCIOAMBIENTAIS**  
PARA ORGANIZAÇÕES  
DE BASE COMUNITÁRIA

GUIA DE  
**ELABORAÇÃO DE  
PEQUENOS PROJETOS  
SOCIOAMBIENTAIS**  
PARA ORGANIZAÇÕES  
DE BASE COMUNITÁRIA

Autoria  
Instituto Sociedade, População e Natureza – ISPN

Comissão Editorial  
Elisa Marie Sette Silva e Silvana Bastos

Organização e consolidação do texto final  
Elisa Marie Sette Silva

Colaboração na pesquisa e elaboração do conteúdo:  
Elisa Sette, Fabiana Mongeli Peneireiro, José Strabeli e Luis Roberto Carrazza

Revisão  
Isabel Figueiredo, Juliana Napolitano, Renato Araújo e Silvana Bastos

Projeto gráfico e capa  
Masanori Ohashy (Idade da Pedra)

Diagramação  
Pedro Francisco Tavares (Idade da Pedra)

Fotos  
Acervo ISPN

Apoio  
Carcius Azevedo, Rodrigo Noletto, Carolina Gomes, Fabiana de Castro, Luciano Fernando, Aurilene Timbó e Márcia Braga,  
Lara Montenegro, Fábio Vaz Ribeiro de Almeida.

Esta publicação é uma realização do Instituto Sociedade, População e Natureza - ISPN com apoio financeiro do TFCA/  
FUNBIO. Este documento é de responsabilidade dos seus autores e não reflete a posição dos doadores.

Ficha catalográfica

---

SILVA, Elisa Marie Sette; PENEIREIRO, Fabiana Mongeli; STRABELI, José; CARRAZZA, Luis Roberto; Guia de Elaboração de Pequenos Projetos Socioambientais para Organizações de Base Comunitária – Brasília -DF; Instituto Sociedade, População e Natureza (ISPN), 1ª edição, 2014.

ISBN: 978-85-63288-15-8

1. Projeto comunitário; 2. Projetos socioambientais; 3. Elaboração de projetos; 4. Captação de recursos

---

Instituto Sociedade, População e Natureza – ISPN  
SHCGN CLR Quadra 709 Bloco “E” Loja 38, CEP 70.750-515 Brasília - DF  
Contatos: (61) 3327-8085; [instituto@ispn.org.br](mailto:instituto@ispn.org.br); [www.ispn.org.br](http://www.ispn.org.br)

# SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>PROJETO .....</b>	<b>8</b>
O que é um projeto .....	8
Ciclo de vida de um projeto.....	9
Fontes de financiamento .....	10
Como elaborar uma proposta de projeto .....	12
Elementos de uma proposta .....	14
Como fazer um diagnóstico .....	30
Ferramentas de diagnóstico participativo.....	32
<b>ORGANIZAÇÕES DE BASE COMUNITÁRIA .....</b>	<b>40</b>
Associações comunitárias .....	41
Cooperativas .....	42
Diagnóstico da organização .....	44
Planejamento da organização .....	45
<b>AGROECOLOGIA .....</b>	<b>46</b>
Princípios da Agroecologia .....	47
O que considerar em projetos de Agroecologia.....	50
<b>BENEFICIAMENTO E COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS DA SOCIOBIODIVERSIDADE.....</b>	<b>52</b>
Exigências do mercado .....	54
Exigências legais dos mercados formais .....	55
Planejamento da produção para o mercado .....	56
Regularização dos empreendimentos .....	60
O que considerar em projetos de beneficiamento e comercialização de produtos da sociobiodiversidade .....	61
<b>Anexo .....</b>	<b>63</b>
<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>67</b>

**Nossos agradecimentos** aos parceiros que contribuíram para a realização do projeto

Todos os participantes dos cursos realizados pelo projeto

Fundo Brasileiro para a Biodiversidade – Funbio

Rede Cerrado

Central do Cerrado

Associação Brasileira de Captadores de Recursos – ABCR

Departamento de Combate à Desertificação do Ministério do Meio Ambiente - DCD/MMA

Coordenação Regional do Maranhão da Fundação Nacional do Índio – FUNAI

Centro de Desenvolvimento Sustentável da Universidade de Brasília – CDS/UnB

Sítio Semente

Cáritas Brasileira

União das Associações das Escolas Famílias Agrícolas do Maranhão – UAEFAMA

Centro de Expansão Diocesana do Crato

Fundação Araripe

Secretaria de Cultura do Crato

# APRESENTAÇÃO

O Instituto Sociedade, População e Natureza – ISPN é uma organização não governamental sediada em Brasília, que desde 1990 atua na área socioambiental no Brasil. O objetivo principal do ISPN é contribuir para a viabilização do desenvolvimento econômico com maior equidade social e equilíbrio ambiental.

Neste sentido, dentre as ações realizadas pelo instituto, a principal é o Programa de Pequenos Projetos Ecosociais – PPP-ECOS. Desde 1994 o programa já apoiou mais de 400 projetos de organizações não-governamentais e de base comunitária na realização de seus projetos que geram impactos ambientais positivos, combinados com o uso sustentável da biodiversidade nos biomas Cerrado, Caatinga e Amazônia. O programa é vinculado ao Small Grants Programme - SGP e ao Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD e é financiado pelo Fundo para o Meio Ambiente Global – GEF, e também pelo Fundo Amazônia/BNDES.

Nos 20 anos de experiência com lançamento de editais e seleção de projetos contemplados pelo programa, constatou-se a dificuldade das organizações em elaborar boas propostas e conseguir, assim, acessar recursos que viabilizem suas atividades. Com a intenção de ampliar as possibilidades de acesso a recursos, por meio da melhoria da capacidade das organizações nas áreas de elaboração de projetos e captação de recursos, é que o Projeto Captação de Projetos de Temática Ambiental – CAPTA foi concebido.

Realizado em 2013 e 2014, o projeto foi financiado pelo Fundo Brasileiro para a Biodiversidade – Funbio, por meio da chamada de projetos do Acordo “Tropical Forest Conservation Act” (Acordo TFCA), firmado entre o Governo Brasileiro e o dos Estados Unidos da América com o intuito de aplicar recursos da dívida externa brasileira em ações de conservação de florestas tropicais.

No âmbito do projeto CAPTA, foram capacitados 155 representantes de organizações de base comunitária, nos seis cursos realizados sobre elaboração de projetos e captação de recursos, estruturados com ênfase nos seguintes temas: desenvolvimento institucional; beneficiamento e comercialização de produtos da sociobiodiversidade; e agroecologia. Com um recorte bem definido, o curso pôde trazer mais conteúdo às discussões e, conseqüentemente, contribuir para que as propostas elaboradas pelos participantes apresentassem mais qualidade e efetividade.

Este guia foi editado no intuito de consolidar os conhecimentos gerados nos seis cursos e de possibilitar o acesso à informação por um número maior de organizações. Esperamos que esta publicação seja uma ferramenta importante para que as organizações tenham autonomia na elaboração de suas propostas e possam, assim, viabilizar a melhoria da qualidade de vida de comunidades associadas ao uso sustentável da biodiversidade.

# INTRODUÇÃO

Neste guia você encontra um passo-a-passo para a elaboração de projetos socioambientais e também um capítulo sobre diagnóstico participativo e capítulos sobre os eixos temáticos desenvolvidos nos cursos: agroecologia, desenvolvimento organizacional e comercialização. Ele está direcionado a organizações de base comunitária, formadas por agricultores familiares, comunidades tradicionais e povos indígenas, que buscam melhorar a qualidade de vida das pessoas com o uso sustentável da biodiversidade.

Além disso, este guia é voltado para organizações que acreditam na importância do trabalho coletivo e atuam de forma a agregar a diversidade de pessoas envolvidas. Portanto, trata-se de elaborar projetos com a perspectiva da participação,

**1**

## Observar a organização

É muito importante que a organização reflita se realmente tem maturidade para assumir o compromisso de realizar um projeto, pois o mais difícil não é elaborar o projeto, mas sim implementá-lo de forma participativa, garantindo o bem estar dos envolvidos e trazendo os benefícios esperados.

**2**

## Ter clareza do que quer transformar na realidade

Os problemas e as potencialidades devem ser definidos pela comunidade. Para que isso seja feito é recomendado fazer um diagnóstico participativo.

## Identificar os princípios norteadores da ideia

Em se tratando de projetos socioambientais é importante que os princípios norteadores sejam definidos. Para inspirar, apresentamos um capítulo sobre agroecologia, que concilia a produção de alimentos, com as questões sociais e ambientais relacionadas.

**3**

em que os beneficiários estão envolvidos em todas as etapas, da concepção e planejamento do projeto, ao envio da proposta ao financiador.

A elaboração de uma proposta participativa vai muito além do preenchimento de um roteiro, que é a fase de redação, normalmente feita por um grupo menor. Ela inclui muitas conversas com os envolvidos para pensar sobre a realidade e as ações que podem ser realizadas, levando em consideração sua capacidade de execução e os recursos disponíveis. Antes da proposta ser enviada a um possível financiador, é desejável haver a validação com a comunidade. Nesta perspectiva, o projeto é da comunidade e não somente para a comunidade.

Para elaborar um projeto, propomos alguns passos a serem seguidos e que serão aprofundados ao longo do guia:





**“Projeto é a ponte que liga a solução ao problema.”**

**Arly, Turma 5 do CAPTA**

## O que é um projeto

Segundo o dicionário, projeto é definido como: “o que se tem a intenção de fazer; desígnio; intento; plano de realizar qualquer coisa”. Neste sentido, projeto pode ser aplicado a muitas coisas. Pode ser um projeto de vida, um projeto para o ano novo, um projeto de uma casa, um projeto de viagem, um projeto de pesquisa acadêmica, enfim, se constituem em ideias/desejos com potencial de se concretizarem.

Um projeto pode ser fruto de um sonho, pode nascer de uma inquietação, da percepção de problemas ou de algo que te incomode na realidade e que, portanto, precisa de soluções para melhorar. O desafio, é conseguir transformar as ideias em ações, fazendo acontecer na prática aquilo que se sonha melhorar.

Imagine o projeto de uma casa, ele nada mais é do que um desenho de como se deseja que ela seja. Mas para construí-la será necessário considerar como será a casa, para quantas pessoas servirá, qual será o seu tamanho, onde será construída e, assim, listar os materiais necessários, os custos, a mão-de-obra necessária, a sequência da obra (não é possível assentar azulejo antes de levantar a parede), o tempo de cada etapa da construção e por aí vai.

Portanto, para concretizar o sonho de ter uma casa, todos os detalhes devem ser previstos. Por exemplo, não é desejável que se compre muito mais material do que será usado de fato, o que seria um desperdício. Do mesmo modo, subestimar o material necessário vai resultar em uma casa não acabada. Um alicerce mal planejado pode fazer a casa ruir e colocar em risco a vida das pessoas.

Levando esta reflexão para uma realidade comunitária, sonhos e anseios coletivos levam as pessoas a trabalharem conjuntamente, se organizarem e realizarem ações conjuntas. No entanto, é importante planejar as ações, pensar nos detalhes, nos prazos e responsáveis, para que na hora de executar, os recursos (financeiros, materiais e humanos) sejam otimizados, não haja desperdícios e desgaste das relações.

Neste sentido, esta publicação visa dar uma referência às organizações para que evitem erros na hora de elaborar seus projetos. Os projetos socioambientais para os quais este guia é voltado, podem ser entendidos como um esforço para mudar pra melhor uma realidade, uma ação planejada, com uma quantidade limitada de recursos (humanos, materiais e financeiros) e de tempo (começo, meio e fim).

Se a organização não tem claro sua missão e fica somente atrás de recursos, acaba por seguir um caminho tortuoso, onde as oportunidades definem o rumo e nem sempre as ações estão alinhadas com as necessidades e anseios da comunidade. Dessa forma, sugere-se seguir o caminho virtuoso, em que os projetos visam concretizar ações necessárias para o alcance da missão da organização.

## Ciclo de vida de um projeto

Um projeto deve ser desenhado para ter início, meio e fim. Dessa forma, o projeto, geralmente, passa pelas etapas abaixo descritas:



Comumente, fala-se que o projeto tem um ciclo, muito embora a organização, depois de passar pela realização de um projeto, provavelmente não será mais a mesma, pois terá amadurecido com a experiência. Assim, mais do que representar este ciclo como um círculo fechado, o representamos como

um espiral, partindo do pressuposto que passado o projeto, a organização estará em um degrau acima de quando o iniciou.

Este amadurecimento acontece tanto na organização, quanto nas pessoas envolvidas, pois elaborar e executar um projeto socioambiental é uma oportunidade de:

- aprender fazendo;
- transformar a realidade;
- promover uma vivência comunitária;
- estabelecer parcerias;
- gerar oportunidades;
- fazer parte de redes;
- inspirar outras pessoas/organizações;
- entre outras...

## Fontes de financiamento

Para a realização de grande parte dos projetos da organização serão necessários recursos. Estes, por sua vez, podem ser de diversas naturezas, seja pela geração de renda por comercialização de produtos e serviços, ou por apoios externos que permitam alavancar os projetos de sua organização.

Em se tratando das fontes externas, há algumas instituições financiadoras que apostam em determinados tipos de projetos e ajudam a sua viabilização. Esse apoio pode ser financeiro ou de outro tipo, como: consultorias, assistência técnica especializada, materiais, formação etc. Abaixo apresentamos uma lista das principais fontes de recursos para as organizações de base comunitária que podem ser acessadas.

**Quadro 1. Fontes de recursos para organizações de base comunitária**

Fonte	Categorias	Exemplos
Estado	Empresas Públicas	Petrobrás, Itaipu Binacional, Companhias de abastecimento de água, Companhias de eletricidade, bancos.
	Governo	Governos estaduais, municipais, Ministérios, doações de apreensão da Receita Federal.
	Agências Governamentais	Agência Nacional de Águas, Agência Nacional de Energia Elétrica, Agência Nacional de Saúde Suplementar.
	Fundos	Do Meio Ambiente, de Direitos Humanos, de Direitos Difusos, estaduais de Meio Ambiente, Fundo Amazônia.
Agências Internacionais	Agências bilaterais	Agência de Cooperação Internacional do Japão, Itália, Alemanha, Canadá, França, Espanha.
	Agências multilaterais	Organização dos Estados Americanos (OEA), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), União Europeia.
	Organismos especializados da Organização das Nações Unidas - ONU	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), Organização para a Alimentação e Agricultura (FAO), Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA).
	Embaixadas	Japão, Canadá, Noruega, Austrália.
	Fundações internacionais	Fundação Interamericana, "Foundation Center", "International Partnership for Human Development", "European Foundation Center".
Iniciativa privada	Agentes financeiros nacionais	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), BM&F Bovespa.
	Empresas privadas	Diversas empresas por meio de ações de responsabilidade socioambiental, de compensação ambiental ou de ajustamento de conduta.
	Bancos	Banco do Brasil, Itaú, HSBC.
	Fundações	Banco do Brasil, O Boticário, Ayrton Senna, Semear.
	Organizações Não Governamentais	Instituto Sociedade, População e Natureza (ISPN), Coordenadoria Ecumênica de Serviço (CESE), Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (Funbio), Fundo Socioambiental CASA, Instituto Ethos, Fundo DEMA.
	Indivíduos (pessoa física)	Doações, heranças, crowdfunding, rifas, participação em eventos para arrecadação.

É importante pensar que tipo de apoio seu projeto precisa e entender como funcionam essas fontes de recursos. O apoio a projetos geralmente está associado a alguma linha programática, como saúde, educação, gênero, jovem, desenvolvimento socioambiental, água, biodiversidade, geração de renda, etc. Tais programas atendem a determinadas áreas geográficas e preocupam-se com determinados resultados e impactos.

Em grande parte dos casos, o apoio se dá por meio de um edital, no qual uma proposta de projeto é encaminhada para concorrência. Neste caso, o projeto deve ser escrito seguindo um roteiro ou formulário disponibilizado pela chamada e encaminhado dentro do prazo estabelecido. Em outros casos, o financiador está sempre aberto ao recebimento de propostas, o que é chamado de “demanda espontânea”.

É importante enfatizar que para a realização das ações comunitárias, muitas vezes não é necessário ir atrás de recursos, escrever projetos e encontrar um financiador. Alternativas criativas podem oferecer às comunidades fontes de financiamento de alcance mais fácil. É bem provável que sua organização já tenha recorrido a alguma dessas estratégias para financiar alguma ação pontual.

Atualmente uma ferramenta para captação de recursos que vem ganhando espaço é o financiamento coletivo, ou Crowdfunding. Este tipo de financiamento faz uso do ambiente virtual da internet para difundir uma ideia e angariar apoiadores para as diversas causas. Existem diversos sites especializados em financiamento coletivo, onde você pode divulgar a sua ideia.

Em geral funciona assim: primeiro, a causa deve ser bem definida: o que vai fazer, onde, quais os resultados e quanto custará. Faz-se um vídeo ou um texto bem explicativo respondendo a essas questões, com um pedido de apoio, geralmente colocando uma “recompensa” aos apoiadores. Alguns sites demandam uma aprovação antes que haja a divulgação da causa. Nessas páginas, é necessário colocar o valor pretendido e por quanto tempo a chamada ficará aberta. Caso não seja possível levantar o recurso até a data estipulada, o recurso é devolvido às pessoas que apoiaram.

Caso atinja a meta, lembre-se de dar a “recompensa” prometida aos apoiadores. Esta recompensa pode ser algo simples e pode variar conforme o valor apoiado, ou seja, quanto maior o valor, maior a recompensa. Por exemplo, pode ser um adesivo do projeto, algum produto gerado, entre outros. Use sua criatividade e reconheça aqueles que ajudaram a sua ideia e, se possível, apresente o andamento e os resultados do projeto para eles.

### No Brasil, os principais sites são:

Catarse - [www.catarse.me](http://www.catarse.me)

Impulso (voltado para microempreendedores) - [www.impulso.org.br](http://www.impulso.org.br)

Garupa (voltado para ações de turismo) - [www.garupa.org.br](http://www.garupa.org.br)



Veja algumas alternativas criativas:

- participação em prêmios;
- realização de bingos, rifas, leilões;
- realização de eventos, por exemplo: almoços beneficentes, festas, jogos esportivos e gincanas;
- caixinha de doação. Algumas organizações colocam em pontos comerciais uma caixinha para doação do troco na hora da compra;
- taxa anual por associados;
- entre outras.

### Para Saber Mais...

Catálogo de fontes de financiamento, disponível em: [www.ispn.org.br/arquivos/catalogo-de-fontes-20093.pdf](http://www.ispn.org.br/arquivos/catalogo-de-fontes-20093.pdf)

Página da Associação Brasileira de Captadores de Recursos, disponível em: [www.captacao.org](http://www.captacao.org)

Página da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais – ABONG, disponível em: [www.abong.org.br](http://www.abong.org.br)

Portal do 3ºsetor, disponível em: [www.filantropia.com.br](http://www.filantropia.com.br)

Página do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, disponível em: [www.gife.org.br/artigos\\_reportagens\\_editais.asp](http://www.gife.org.br/artigos_reportagens_editais.asp)

Boletim do SEBRAE Viabilização de projetos culturais via financiamento coletivo – Crowdfunding, disponível em: [www.sebrae2014.com.br/Sebrae/Sebrae%202014/Boletins/2014\\_06\\_06\\_BO\\_Economia\\_Criativa\\_Crowdfunding.pdf](http://www.sebrae2014.com.br/Sebrae/Sebrae%202014/Boletins/2014_06_06_BO_Economia_Criativa_Crowdfunding.pdf)

# Como elaborar uma proposta de projeto

“Quero na trama de diferentes tecer o sonho de iguais.”

Maria José Barros  
Funai/MA

Para conseguir apoio externo, em geral é preciso elaborar um documento que comunique o que se pretende. Como quem vai ler não necessariamente conhece a realidade, é muito importante explicitar a ideia de maneira sucinta e direta, e de forma que não seja cansativa e monótona. É preciso criatividade na elaboração de um projeto, pois pensar o futuro pressupõe imaginar a transformação e tudo o que será necessário para que essa mudança ocorra. Esse documento de apresentação do projeto a um agente financiador chama-se proposta.

A proposta é um documento que apresenta uma ação planejada, com objetivos claros e alcançáveis. Na proposta se apresentam as atividades que serão realizadas dentro de um espaço de tempo e com uma quantidade limitada de recursos (humanos, materiais e financeiros). Em geral, os apoiadores possuem roteiros ou formulários próprios para envio das propostas.

Normalmente a redação da proposta é feita por um grupo menor, mas que ao final deverá apresentar aos demais envolvidos para finalização da proposta, possibilitando que todos se sintam autores do projeto, principalmente na hora de executar as atividades e lograr bons resultados.

É importante, antes de tudo, ler as orientações ou o edital com muita atenção. O edital é o documento com as linhas gerais do financiamento, valor máximo, prazos e regras. O financiador quer apoiar ações relacionadas a alguma temática ou frente de atuação. Portanto, somente dê o passo adiante se a ideia de projeto estiver alinhada com o objetivo do edital.

## Quando for elaborar seu projeto socioambiental, vale a pena conferir se a proposta:

- traz benefícios para o desenvolvimento local;
- deixa claro que a organização tem capacidade para execução técnica e administrativa;
- considera que quem está lendo não conhece a realidade;
- apresenta um texto escrito com clareza e objetividade;
- deixa claro que foi construída de forma participativa e que se trata de um projeto comunitário;
- é inclusiva, envolvendo jovens, mulheres e idosos;
- possui nas atividades e no orçamento tudo o que é necessário e nada mais;
- apresenta boa relação custo-benefício;
- traz inovações;
- tem potencial de gerar aprendizados e tecnologias, inclusive que poderiam ser aplicados em outras realidades semelhantes;
- mostra uma estratégia de articulação com diferentes parceiros;
- traz a possibilidade de influenciar em políticas públicas;
- é consistente e coerente, ou seja, as atividades estão diretamente relacionadas com os objetivos específicos e estes, por sua vez, contribuem para o objetivo geral;
- o contexto deixa claro os problemas, cuja mudança será proposta pelo projeto;
- transparece o cuidado com a sustentabilidade social, ambiental e econômica;
- se enquadra nas regras e condições apresentadas no edital.

## Destacamos alguns pontos que merecem uma atenção especial na hora de ler um edital

**Objetivo do edital:** somente leia o resto do edital e monte a sua proposta se ela estiver totalmente alinhada com o aquilo que o financiador está disposto a apoiar.

**Critérios de elegibilidade:** este ponto é fundamental. Se sua organização não passa por estes critérios, quer dizer que o projeto é inelegível, ou seja, ele nem entrará no processo de seleção! Por exemplo, se como critério o edital diz que o projeto deve acontecer no bioma Caatinga, e você enviar um projeto que acontecerá no Cerrado ou na Amazônia, mesmo que tenha a ver com o tema do edital, ele não entrará no processo seletivo.

**Critérios de avaliação:** seu projeto será melhor avaliado quanto mais considerar estes critérios. Portanto, veja se é possível contemplá-los em sua proposta.

**Itens financiáveis e não financiáveis:** muita atenção a este ponto. Verifique se o edital traz os itens que são “financiáveis”, isso quer dizer tudo aquilo que pode entrar no seu orçamento. Da mesma forma, se algum item é considerado “não financiável”, nem pense em colocar no orçamento solicitado ao financiador, pois ele já disse o que pode e o que não pode pagar!

**Valor mínimo e máximo financiável:** respeite os valores mínimo e máximo estipulados pelo financiador. Mesmo que sejam centavos, não ultrapasse os limites!

**Contrapartida:** verifique se o financiador pede que a organização apresente contrapartida em seu orçamento. Muitas vezes é exigido que certa porcentagem do valor do projeto seja contrapartida, respeite esta exigência.

**Prazos:** prazo é prazo! Respeite à risca o prazo estipulado. Não envie propostas fora do limite, ao menos que o financiador tenha prorrogado o prazo.

**Limite de páginas, linhas ou palavras:** se o formulário impõe limites para o texto, respeite-os. E busque fazer isso sem mudar o tamanho da letra, ou diminuir as margens, enfim, não dê um “jeitinho” para que caiba mais texto! Se for necessário, inclua mais informações como anexo ao roteiro.

# Elementos de uma proposta

Em geral um projeto visa responder as seguintes perguntas:

Qual o nome do projeto?	Título
Como posso falar do projeto em poucas palavras?	Resumo
Quem é a organização?	Apresentação
Onde o projeto será realizado? Qual o contexto socioambiental, cultural e econômico? E como este contexto afeta a comunidade? E os beneficiários? Quais os principais problemas da região? E da comunidade? Quais projetos já foram desenvolvidos para enfrentar esses problemas? Existe política pública relacionada? Funciona?	Contexto
Quem vai se beneficiar? Quantas pessoas, famílias, comunidades?	Público alvo
Quais os principais problemas que pretende ajudar a resolver? Quais potencialidades e oportunidades existem para a execução do projeto? Qual a importância do projeto no contexto apresentado? Por que o projeto foi proposto? De onde nasceu a ideia? Qual inovação ou diferencial traz?	Justificativa
O que se pretende com o projeto de forma geral? De que forma o projeto vai contribuir para a mudança na realidade?	Objetivo Geral
Quais as mudanças ou resultados concretos o projeto pretende alcançar?	Objetivos específicos
Quais os passos para o alcance de cada objetivo específico?	Atividades
Como as atividades serão realizadas, detalhadamente? Quem irá se envolver?	Metodologia
O que pode dar errado? O que será feito para prevenir o risco? O que será feito caso algo não funcione como previsto?	Riscos
O que vai indicar que o objetivo do projeto foi atingido?	Monitoramento e Avaliação
Quais outras organizações vão participar da realização do projeto? De que modo vão contribuir?	Parceiros
Em qual período será realizada cada atividade?	Cronograma
Para cada atividade, quais as despesas/gastos serão necessários? Quanto vou solicitar ao financiador? Quanto será minha contrapartida?	Memória de Cálculo e Orçamento

A seguir vamos abordar cada um destes itens.

## Título

O título é o nome do projeto. Aconselha-se pensar no nome somente depois de ter estruturado o projeto. Ou seja, esperar a criança nascer, para então dar o nome. Pense em um nome que seja simples, atrativo, criativo e que, ao mesmo tempo, traduza a essência do projeto. Pode conter algo relacionado com o que será realizado e a localidade. O interessante é que o nome seja o primeiro atrativo que deixe o financiador com vontade de ler o documento. Se o nome é muito grande, do tamanho de um parágrafo, até que o avaliador termine de ler, já vai ter esquecido como começou.

## Resumo

Imagine que você tem um minuto para contar sobre o seu projeto. O que você contaria? Provavelmente você falaria somente o essencial.

Nesse sentido, o resumo deve conter a essência, ou seja, deve trazer as linhas gerais que possibilitem a quem lê um bom entendimento sobre o projeto. Em geral, o resumo apresenta minimamente pra quê o projeto será feito (objetivo geral), o que será feito, para quem e onde. Dependendo do formulário, o resumo pode ser maior, às vezes chegando até a uma página de texto, neste caso, complementado com informações do contexto e da justificativa, o tempo e o valor necessários.

Assim como o título, deixe para fazer o resumo somente depois que tiver estruturado o projeto como um todo, para que não haja divergências com o conteúdo ao longo do texto.

## Identificação e apresentação da organização

Alguns formulários pedem informações referentes à organização em forma de itens, como: nome, endereço, data de constituição, histórico de atuação, composição, missão, parceiros, etc. No entanto, pode acontecer do financiador pedir um texto corrido. Lembre de abordar estes itens acima. É muito importante que o avaliador veja claramente que o projeto proposto tem a ver com a organização, seja pelo motivo que ela foi criada, a missão, os objetivos ou o histórico de atuação. Aproveite, se for o caso, para contar um pouco da experiência da organização com a temática que será trabalhada no projeto.

## Contexto

O financiador geralmente não conhece sua região e nem sua realidade e não sabe sobre todas as questões e dificuldades que vocês enfrentam. Assim, o contexto deve ser como um “retrato” da realidade. Deve ser o suficiente para que o financiador perceba claramente as questões ambientais, econômicas, sociais e culturais que influem diretamente sobre a comunidade em que o projeto pretende atuar. É importante ficar claro quais são os problemas enfrentados e como os beneficiários do projeto são impactados.

Exemplos de nomes de projetos enviados ao PPP-ECOS:

- Nascentes Vivas
- Projeto Renascer – Recuperação de Nascentes do Rio Itapicuru
- Construindo Relações Sustentáveis com o Cerrado na Agricultura Familiar
- Nós somos a mãe de sete óleos Kalunga
- Mandioca, mãe dos sertanejos
- Fortalecimento da Agricultura Sustentável na Bacia do Brejão
- BIOMA – Brancos e Índios Organizados pelo Meio Ambiente



Aqui é muito importante apresentar o diagnóstico e algumas de suas conclusões que fundamentaram a escolha do foco do projeto. Citar estudos, levantamentos feitos na comunidade ou região, dados do IBGE, entre outras informações relevantes, também ajuda a fundamentar sua análise.

Neste ponto, pode-se partir de uma visão mais macro, ou seja, do problema que chama atenção no estado, município ou distrito, e passar para uma visão focada no local.

Em muitos roteiros de elaboração de projetos podem ser anexados mapas, imagens ou fotografias que possam ilustrar as informações. Lembre-se de mencionar no texto caso tenha incluído anexos ao projeto.

## Beneficiários

Às vezes não aparece um item específico para a descrição dos beneficiários, devendo, nestes casos, serem apresentados no contexto.

Os beneficiários, como o próprio nome diz, são as pessoas para as quais o projeto se destina, isso quer dizer a quantidade de pessoas, famílias, comunidades e qual o perfil delas. Muitos editais destacam a importância da inclusão social, então, ao fazer a sua proposta lembre-se de garantir a participação de jovens, mulheres e idosos, na medida do possível.

## Justificativa

A justificativa e o contexto caminham de maneira conjunta. Aqui, especificamente, deve-se direcionar o texto para explicar porque a estratégia de ação do projeto foi escolhida para resolver os problemas e para aproveitar as potencialidades, que foram anteriormente apresentados no contexto.

Deve-se deixar claro porque as atividades e investimentos propostos são necessários e como vão ajudar a alcançar os resultados e, assim, mudar para melhor a realidade.

Pode-se trazer dados numéricos sobre o potencial da atividade econômica no local, ou o resultado de pesquisa de mercado que já fizeram e que apontou como positiva a produção de mel, por exemplo. Ou mesmo, podem ser apresentados os benefícios financeiros e ambientais aos moradores locais que já realizam a atividade.

Neste ponto, cabe usar a criatividade, para que o avaliador realmente compre a ideia de que sua comunidade precisa do projeto, que a organização tem capacidade de realizá-lo e que o financiador irá contribuir com uma causa relevante.

## Objetivo geral

O objetivo geral demonstra a mudança na realidade que o projeto pretende contribuir, ou seja, visa dar resposta ao principal problema apontado pela comunidade. Tem uma perspectiva de médio e longo prazos e não necessariamente é atingido durante a execução do projeto. É desejável que o objetivo geral esteja alinhado com a missão da organização.

Geralmente o objetivo geral é um parágrafo de no máximo cinco linhas, que inicia com o objetivo, cita a localidade e dá uma “pincelada” no que será feito.

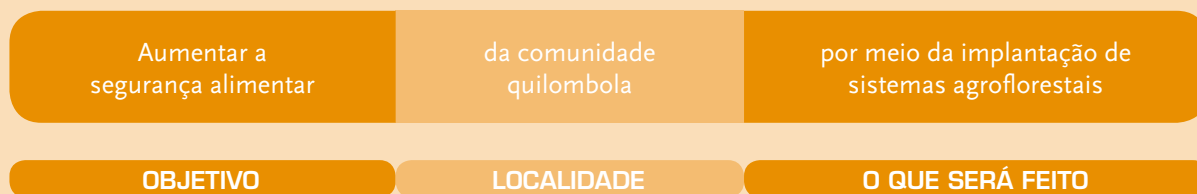
Uma dica: quando sua frase começar com um verbo de ação e seguir pelas palavras “para” ou “no sentido de” isso quer dizer que você não está dando o destaque ao objetivo e sim falando o que irá fazer. Provavelmente o que está depois das palavras será o seu objetivo. Se tiver dúvida, pergunte-se: - Mas pra quê quero fazer tudo isso? Esperando que mudança?

Por exemplo:

**Implantar** sistemas agroflorestais na comunidade quilombola **para** aumentar a segurança alimentar.



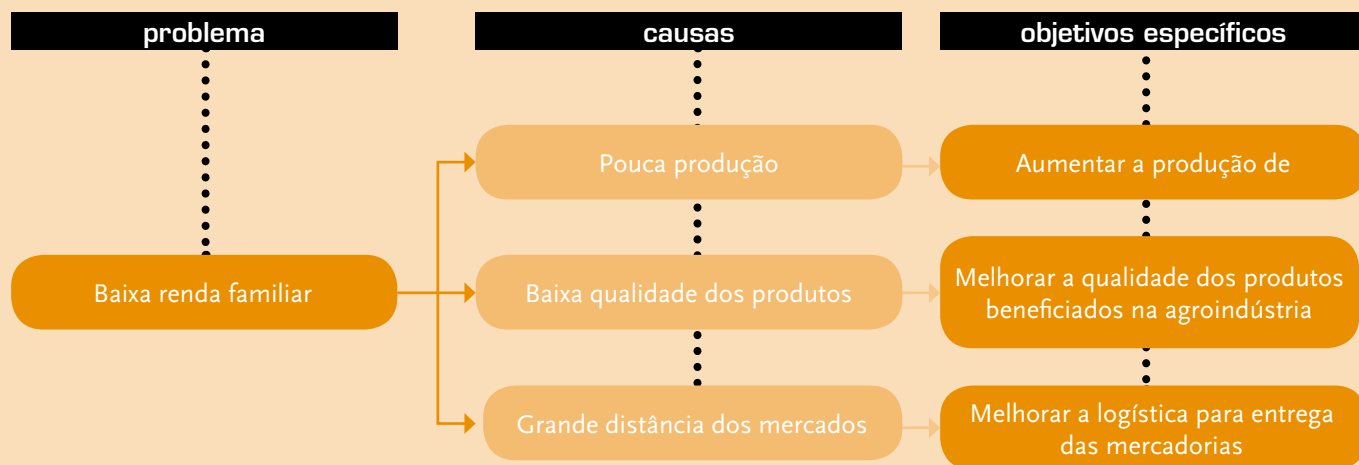
Portanto, um destaque maior ao objetivo poderia ser dado se estiver no início da frase, da seguinte forma:



## Objetivos específicos

Os objetivos específicos correspondem aos resultados concretos que o projeto pretende alcançar e contribuem para o alcance do objetivo geral. Devem ser frases completas, porém curtas. Não defina seu objetivo específico somente com uma palavra, por exemplo: infraestrutura, casa-do-mel ou plantio.

Os objetivos específicos buscam resolver as causas do problema apontado pela comunidade. Por exemplo, se o problema definido foi “baixa renda familiar” e as causas identificadas foram “pouca produção”, “baixa qualidade dos produtos” e “grande distância dos mercados para comercialização”. Os objetivos específicos poderiam ser: “aumentar a produção...”, “melhorar a qualidade dos produtos...”, “melhorar a logística para acesso aos mercados...”. Conforme pode ser observado no diagrama abaixo:



Como mencionamos anteriormente é importante que seu objetivo específico seja uma frase completa. Pelo exemplo dado acima, portanto, poderia complementar da seguinte forma: “Aumentar a produção de hortaliças agroecológicas”.

Pensar nos objetivos específicos não é uma tarefa fácil. Para te ajudar nesta tarefa, apresentamos abaixo algumas características que podem ser levadas em consideração na hora de elaborar os objetivos específicos de sua proposta:

- Específico – traz objetividade no que se propõe fazer, não é algo genérico.
- Mensurável – quantifica o que irá fazer.
- Atingível – devem ser atingidos ao final do projeto.
- Relevante – deve ser relevante para o alcance do objetivo geral.
- Temporal – deve estar dentro do tempo de realização do projeto.

## Atividades

As atividades consistem em todos os passos necessários para atingir os objetivos específicos do projeto. A atividade é uma ação concreta que deverá ser realizada durante o período de execução do projeto.

Evite repetir ações que já foram executadas e não deram muito resultado. É importante ser criativo e definir ações capazes de gerar bons resultados e principalmente motivação junto aos envolvidos.

Neste momento é importante pensar na equação:

\$\$\$ + Tempo + pessoas = execução da atividade

Ou seja, proponha atividades que caibam dentro do orçamento, do limite de tempo e da capacidade de execução das pessoas envolvidas. Muita atenção neste momento para que a organização não dê um passo maior que as pernas.

## A diferença entre objetivo geral, objetivo específico e atividade

“Certa vez, um senhor, passando por uma rua, avistou uma construção. Curioso com a situação, resolveu perguntar para um pedreiro o que ele estava fazendo, e ele respondeu:

- Eu estou assentando tijolos.

E então, em outra parte da mesma construção, viu outro pedreiro e resolveu fazer a mesma pergunta. Só que desta vez a resposta foi:

- Eu estou construindo uma parede.

Ainda curioso, o senhor decidiu perguntar para um terceiro pedreiro o que ele estava fazendo. Então, ele respondeu:

- Estou construindo uma catedral!

Perceba que os três pedreiros estão empenhados com uma coisa só: em construir uma catedral. Este é o objetivo geral da construção. No entanto, para isso há várias etapas necessárias a serem alcançadas, como construir as paredes, instalar a parte elétrica, fazer o acabamento etc. Estas etapas são os objetivos específicos. Por sua vez, cada objetivo específico demanda certos passos para a sua concretização. Ou seja, para construir uma parede é necessário demarcar o local, preparar a massa, assentar os tijolos, rebocar, etc. Todas essas etapas constituem as atividades do objetivo específico de construir a parede.

## Metodologia

A palavra “metodologia” significa, em poucas palavras, a forma como algo é realizado. Portanto, neste item deve-se descrever o método escolhido para o cumprimento dos objetivos propostos.

Na metodologia devem ser apresentados todos os procedimentos a serem adotados no projeto, contendo um roteiro claro e detalhado das etapas necessárias e das respectivas atividades a serem executadas. Com uma metodologia bem feita, é possível perceber que a organização tem clareza do que deve ser realizado para uma boa execução do projeto. Neste item podem ser apresentados também como se dará a participação dos beneficiários e como os parceiros contribuirão para a execução das atividades.

Lembre-se que todas as atividades listadas no seu plano de trabalho deverão ser detalhadas na metodologia, bem como todos os custos relacionados devem constar no orçamento do projeto.

Na metodologia deve ser esmiuçado como cada atividade será realizada. Por exemplo, para fazer uma capacitação deve-se prever uma estratégia de mobiliza-

ção dos participantes, a elaboração do conteúdo dos cursos, a formação da equipe de instrutores, o local onde será realizada, etc. Para construir uma agroindústria deve-se buscar orientação de um profissional da área de alimentos, levantar informações do terreno e elaborar a planta baixa, definir como e por quem será executada a obra, dentre outros aspectos.

## Plano de trabalho

O Plano de Trabalho é um quadro que sintetiza a parte operacional do projeto. Apesar deste quadro não ser solicitado em todos os editais, ele pode ser muito útil na execução do projeto, e ser elaborado independentemente da exigência do financiador. Pode ser usado inclusive para o planejamento da organização e monitoramento do projeto.

Para preencher o plano de trabalho você deve repetir as informações dos objetivos específicos apresentados (em alguns casos, também são solicitados os resultados esperados), ou seja, eles devem ser listados com as respectivas atividades que serão realizadas. Na coluna referente aos recursos, deve ser colocado o que será necessário, sem muito detalhamento, o que deverá ser feito no orçamento. Na coluna “prazo” deve-se apresentar o prazo para a execução da atividade.

Já na coluna “responsáveis” você deve completar com o nome e/ou o cargo da pessoa responsável pela atividade. Caso ainda não saiba quem será, coloque o perfil desta pessoa. Se escolhida desde o início do planejamento ela terá tempo para se preparar para a ação, quando o projeto for aprovado. É necessário que seja, de preferência, uma pessoa ou um grupo pequeno que tenha disponibilidade e comprometimento.

Pode ser que a atividade seja realizada por várias pessoas, neste caso é importante definir uma pessoa que lidere, que será a responsável por formar a equipe, fazer os preparativos, mobilizar as pessoas que participarão e tomar outras providências necessárias. Muitas vezes confiar que todos irão realizar a atividade pode resultar que ninguém a faça, conforme a história que segue.

### **Esta é uma história de quatro pessoas: TODO MUNDO, ALGUÉM, QUALQUER UM e NINGUÉM.**

Havia um trabalho importante a ser feito e TODO MUNDO tinha certeza de que ALGUÉM o faria. QUALQUER UM poderia tê-lo feito, mas NINGUÉM o fez. ALGUÉM se zangou porque era um trabalho de TODO MUNDO. TODO MUNDO pensou que QUALQUER UM poderia fazê-lo, mas NINGUÉM imaginou que TODO MUNDO deixasse de fazê-lo.

Ao final, TODO MUNDO culpou ALGUÉM quando NINGUÉM fez o que QUALQUER UM poderia ter feito”.

Portanto, mesmo que seja uma atividade em que todo mundo participa, lembre de colocar uma pessoa responsável para que a atividade realmente aconteça.

Algumas atividades podem ser feitas pela comunidade sem a ajuda de pessoas de fora. Outras podem precisar de assessoria técnica ou apoio para transporte, equipamentos, locação de espaço, máquinas, etc. Neste último caso, é importante prever quem serão os parceiros. Ao prever essas parcerias é necessário analisar quais são as necessidades e quais são as pessoas ou organizações que podem efetivamente contribuir.

Como o Plano de Trabalho sintetiza seu projeto, antes de enviar, verifique se todas as atividades que aparecem ao longo da proposta estão listadas no plano e também se estão contempladas no orçamento.

## Plano de trabalho

Objetivo específico 1				
Atividade (o que?)	Indicador (como mensurar?)	Prazo (quando?)	Responsável e parceiros (quem?)	Recursos (o que precisa?)
Objetivo específico 2				
Atividade (o que?)	Indicador (como mensurar?)	Prazo (quando?)	Responsável e parceiros (quem?)	Recursos (o que precisa?)

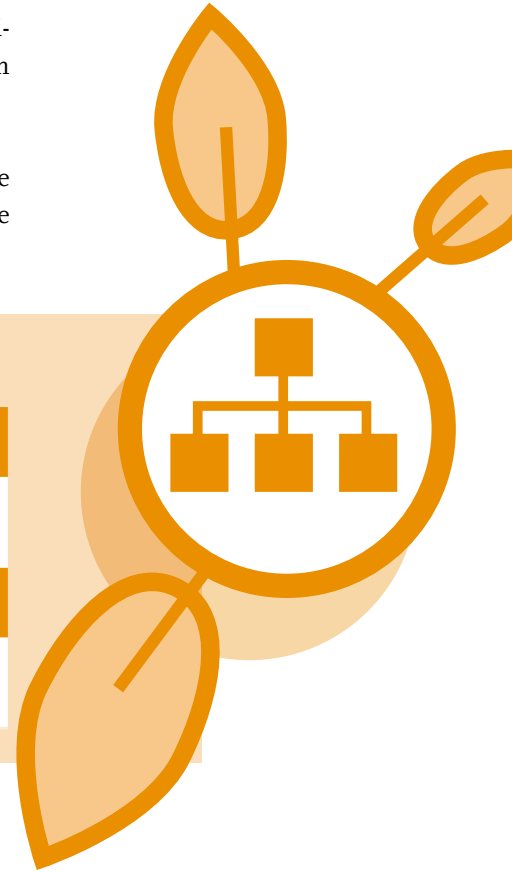
## Monitoramento e Avaliação

A maioria dos editais pedem que seja explicado como o projeto será monitorado e/ou avaliado. Monitorar quer dizer ter meios para avaliar o projeto, seja durante sua execução ou ao final. Em poucas palavras, consiste no balanço entre o planejado e o realizado.

A avaliação pode ser feita de diversas maneiras. Por exemplo, pode-se aproveitar as informações levantadas no diagnóstico para fazer um quadro contendo como estava a situação inicial em comparação com a situação após o projeto. Também podem ser utilizadas fotos comparativas, ilustrando uma condição inicial e as mudanças geradas ao longo do projeto. Pode-se também realizar reuniões de avaliação ou entrevistas com os envolvidos no projeto.

Ao falar sobre monitoramento e avaliação é importante esclarecer inicialmente o que são os **indicadores**. Em poucas palavras, eles são referências quantitativas ou qualitativas que servem para indicar se as atividades de um projeto estão sendo bem executadas (indicadores de processo ou desempenho) ou se os objetivos foram alcançados (indicadores de resultado e de impacto).

Os indicadores podem ser grandes aliados da coordenação do projeto. Os indicadores de processo podem revelar se o projeto está indo na direção certa ou se necessita de ajustes ou mesmo mudança de estratégia para voltar a caminhar rumo aos seus objetivos. Por exemplo, uma baixa frequência dos participantes em um



processo de capacitação revela que é preciso tomar medidas para melhorá-lo. Por outro lado os indicadores de impacto contribuem para a organização acompanhar as mudanças que seus projetos alcançaram.

Muitos roteiros já solicitam os indicadores. Outros, apresentam alguns indicadores que o financiador espera encontrar no projeto. Em geral, em uma proposta de projeto eles podem aparecer da seguinte forma:

■ **Indicadores de processo:**

São medidas que indicam a realização das atividades. Muitas vezes, é solicitado também o meio de verificação, que é a forma de coleta das informações, conforme pode ser observado no exemplo abaixo:

Atividade	Indicadores	Meios de verificação
Realizar duas capacitações em agroecologia para 30 agricultores cada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- quantidade de capacitações realizadas;</li> <li>- quantidade de agricultores capacitados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- listas de presença</li> <li>- fotos</li> <li>- relatórios</li> </ul>

■ **Indicadores de resultado:**

Essas medidas expressam, direta ou indiretamente, os benefícios decorrentes das ações empreendidas. Está relacionado aos objetivos específicos.

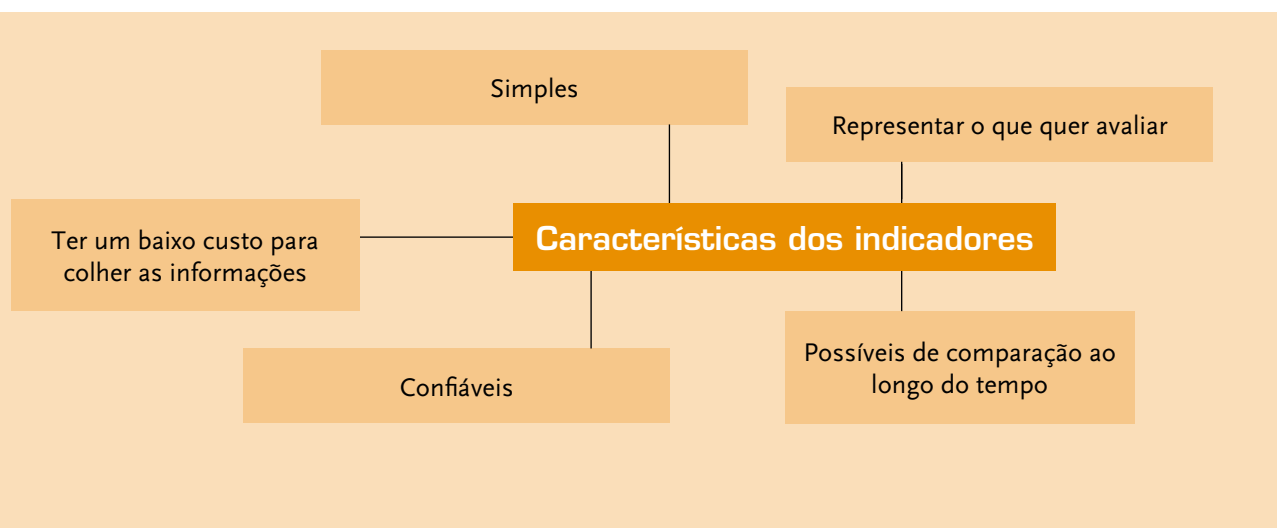
Objetivo específico	Indicadores	Meios de verificação
Difundir a aplicação de técnicas agroecológicas junto aos agricultores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- diversidade de espécies produzidas nas roças;</li> <li>- teor de matéria orgânica nos solos;</li> <li>- independência de insumos externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fotos</li> <li>- visitas</li> <li>- relatórios</li> <li>- entrevistas</li> </ul>

■ **Indicadores de impacto:**

Esses indicadores possuem natureza abrangente e medem os efeitos de médio e longo prazos. Estão mais relacionados ao objetivo geral.

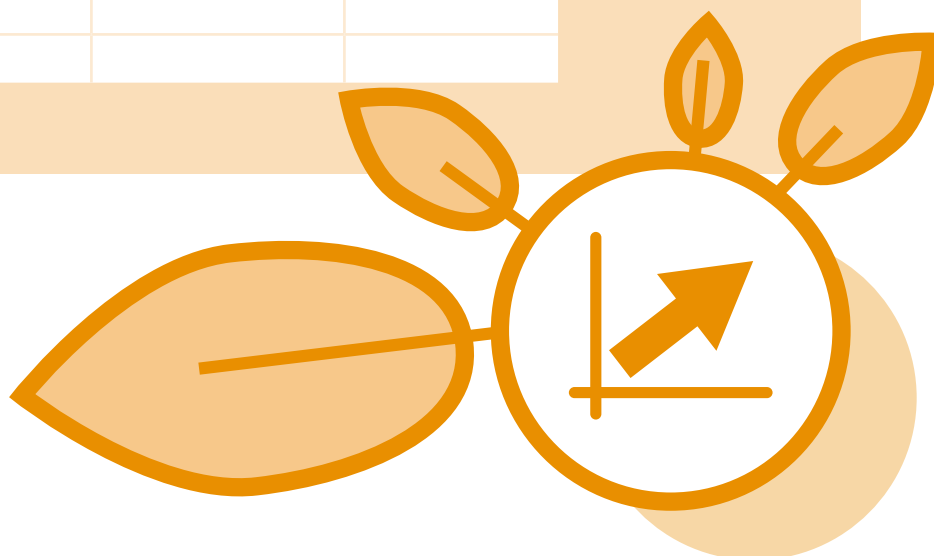
Objetivo geral	Indicadores	Meios de verificação
Aumento da segurança alimentar com a implantação de sistemas agroflorestais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- redução no valor gasto com a compra de insumos externos para produzir;</li> <li>- aumento da diversidade dos alimentos na mesa das famílias;</li> <li>- redução nos gastos com compra de alimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relatos</li> <li>- entrevistas</li> </ul>

Os indicadores vão possibilitar que o avaliador tenha uma ideia mais concreta das transformações propostas pelo projeto. Não é uma tarefa fácil pensar em indicadores, para ajudar seguem algumas características de bons indicadores:



Alguns editais solicitam o marco inicial e o marco final esperado com o projeto. No marco inicial deve-se preencher com dados sobre a situação inicial, por exemplo, o número de comunidades que já estão envolvidas no trabalho da sua organização na região de atuação do projeto. Na coluna “marco final”, você deve preencher com a quantidade que imagina ter ao final do projeto. Seguindo o exemplo anterior, seria apresentar a quantidade de comunidades que se espera envolver até o final da execução do projeto.

Indicadores	Início (marco inicial)	Final do projeto
Número de comunidades envolvidas	2	5
Número de famílias envolvidas*		
Número de pessoas capacitadas	Homens	
	Mulheres	
	Total	



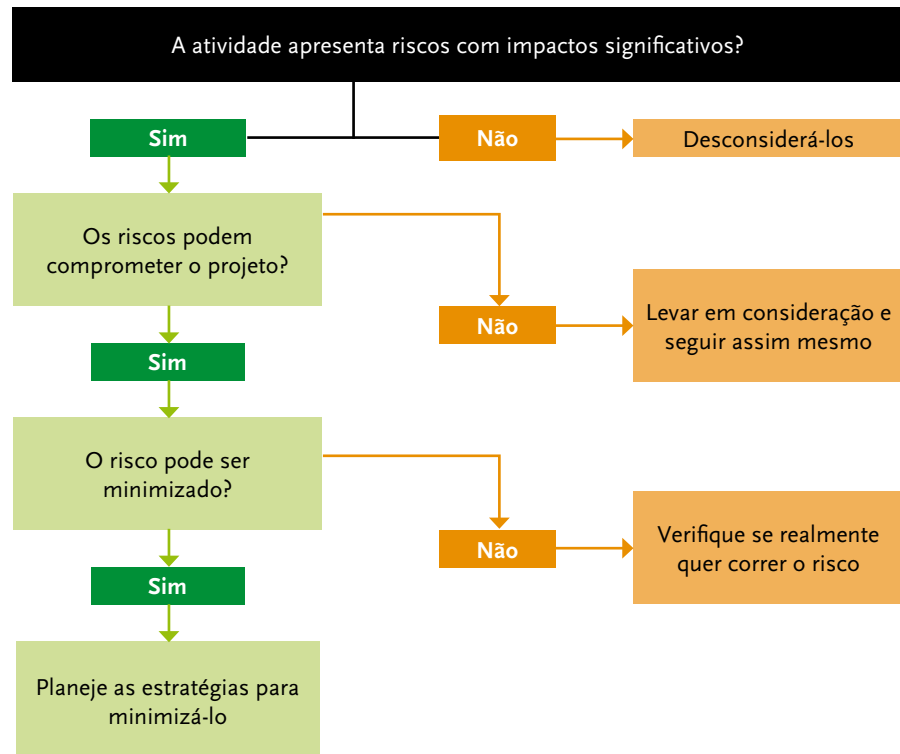


## Análise de riscos

Dentre os riscos que você identificar, preste muita atenção aos que tenham grande impacto e probabilidade de acontecer!

Algumas chamadas apresentam um item chamado análise de riscos. Neste local, devem ser descritos os riscos, ou seja, os acontecimentos que podem comprometer o bom andamento do projeto, buscando identificar seu IMPACTO (se ocorrer, afeta muito ou pouco o projeto) e sua PROBABILIDADE (se é bem provável ou pouco provável acontecer). Em geral, junto com os riscos são apresentadas estratégias para minimizá-los, que inclusive já podem fazer parte do plano de trabalho do projeto.

A análise de riscos pode ser feita com base no seguinte pensamento:



### Veja o exemplo abaixo de como pensar nos riscos e nas estratégias para minimizá-los

“Alguns riscos podem comprometer a recuperação da nascente prevista no projeto. O principal deles é relacionado à sobrevivência das mudas que serão plantadas, para tanto, está previsto o monitoramento das mudas durante dois anos após o plantio, com reposição de até 30% das mudas, além de coroamento das mudas, cobertura do solo e manejo de pragas, caso necessário. Outro fator de risco refere-se ao maquinário prometido pela prefeitura para a abertura das covas para o plantio. Para garantir que seja de fato disponibilizado, foi feito um acordo de parceria, formalizado por documento (que se encontra em anexo na proposta). Além desses, há o risco de pisoteio das áreas em recuperação pelo gado, então, até podemos cercá-la, colocar uma placa no acesso da nascente com orientações e os moradores serem orientados a não levar o gado para a área.”

*Muitas vezes, quem elabora a proposta acha que dizer que o projeto não tem riscos demonstra que o projeto é bom. No entanto, isso é um engano, pois pode demonstrar certa fragilidade, já que não há clareza sobre as ameaças que o projeto pode sofrer, sem condições de prevenção ou estratégia para superá-las.*

## Sustentabilidade do projeto

Quando você se deparar com este item, pense em como a sua comunidade ficará um ano após a execução do projeto e o que precisa ser feito para que as ações não acabem junto com o projeto. Pense se tudo o que for empreendido vai gerar melhorias duradouras. As pessoas continuarão envolvidas ou simplesmente ficará tudo abandonado? Não raro, aparece uma oportunidade de construir algo na comunidade, as pessoas resolvem fazer, mas como não estavam envolvidas com a ação, não dão continuidade e aí fica tudo abandonado, uma agroindústria vira ruína, um viveiro e uma horta comunitária viram um mato só e por aí vai.

## Cronograma

No cronograma apresentam-se todas as atividades previstas ao longo do período do projeto. Geralmente, busca-se equilibrar a realização das atividades ao longo do tempo, ou seja, evitando ter meses cheios de atividades e outros com poucas.

Deve-se ter clareza de que o início do projeto pode não acontecer exatamente quando se espera. Muitas vezes o recurso demora para ser liberado, seja pela burocracia da instituição financiadora, ou pelos procedimentos que podem levar um tempo maior do que o esperado. Portanto, ao fazer o cronograma, leve em conta que essa situação pode acontecer.

Caso a atividade somente possa ser realizada em determinado período do ano, então, deverá ser incluída uma observação que indique quais os meses específicos que poderá ser realizada. Esta situação acontece principalmente em atividades relacionadas a plantios e colheitas.

Em geral, o tempo de realização do projeto é marcado em uma tabela específica, como abaixo apresentada, com os meses de realização. É importante destacar que o “mês 1” não quer dizer “janeiro”, e sim o 1º mês de execução do projeto. No caso abaixo, se o projeto foi aprovado em agosto e será iniciado somente em outubro, então o mês 1 corresponde a outubro, e assim por diante.

Cronograma de atividades

Atividades	Mês												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Objetivo 1													
Atividade 1.1													

No primeiro mês de execução, evite colocar muitas atividades, deve-se considerar que este é um período de adaptação, seja da equipe ou do lidar com os procedimentos burocráticos do financiador. Da mesma forma, no último mês do projeto, as energias devem estar voltadas para encerrar as atividades, fazer relatório técnico, prestação de contas. Se muitas atividades são inseridas neste período, é provável que o término seja adiado.



## Memória de cálculo e Orçamento

O orçamento é a parte do projeto em que se indica quais recursos financeiros serão necessários para sua execução, com valores unitários e totais. Algumas vezes pede-se que estes custos estejam descritos por atividades, rubricas ou cronograma de desembolso. Portanto, é importante verificar previamente qual o modelo utilizado pelo financiador e utilizá-lo.

Antes de fazer seu orçamento, é fundamental que verifique o valor mínimo e máximo previsto para financiamento. Além disso, verifique sempre quais itens são financiáveis e quais não são financiáveis.

Outro item que comumente é solicitado trata-se da contrapartida. Este termo significa que não somente a organização está pedindo, mas também está se prontificando a custear alguns gastos, seja com recursos humanos, materiais ou financeiros. Ações financiadas por outros parceiros, na maior parte das vezes, também podem ser consideradas como contrapartida, desde que tenha incidência sobre a mesma iniciativa. É importante verificar se o edital define uma porcentagem específica para a contrapartida. Se assim for, lembre-se de considerá-la ao fazer o seu orçamento.

Quando for fazer o orçamento, inclua somente o necessário para o projeto. Não coloque itens que não estejam diretamente relacionados às atividades apresentadas. Aliás, tudo o que estiver no orçamento, deve obrigatoriamente refletir o plano de trabalho e metodologia. Isso quer dizer que, quem irá avaliar o orçamento não deve se surpreender com itens que não foram mencionados anteriormente.

### Veja o exemplo da planilha utilizada no PPP-ECOS em 2014

<b>OBJETIVO 1</b>	Descreva aqui o objetivo 1							
<b>Atividade 1.1</b>	Descreva aqui a atividade 1.1							
CUSTOS								
<b>Categoria *</b>	<b>Discriminação das despesas</b>	<b>Unidade</b>	<b>Quant.</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Contrapartida</b>	<b>PPP-ECOS</b>	<b>Total</b>	
	1.1.1						R\$	-
	1.1.2						R\$	-
							R\$	-
OBSERVAÇÕES:			Subtotal da atividade 1.1		R\$	-	R\$ -	R\$ -

(\*) As categorias são: Material de Construção; Material de Consumo; Material Permanente; Divulgação e Comunicação; Pessoal; Serviços de Terceiros; Custos administrativos; Outros.

## Anexos

Fique atento aos anexos que porventura forem solicitados nos editais. Caso não consiga algum documento solicitado, sugerimos que entre em contato com a entidade financiadora e pergunte se há problemas em enviar a proposta assim mesmo. Alguns financiadores nem leem a proposta caso faltem documentos.

Muitas organizações aproveitam esta parte de anexos para colocar tudo que a organização já fez, muitos documentos, mapas, croquis, fotos etc. Mas, cuidado! Dessa maneira, pode ficar exagerado e fazer com que os avaliadores percam muito tempo lendo coisas desnecessárias. Portanto, seja sensato ao pensar nos materiais que serão anexados. Caso não seja um documento exigido pela chamada, lembre-se de mencionar no corpo do projeto que há um anexo relacionado, que comprove ou ilustre determinada informação.

Por exemplo, sua organização pode apresentar uma tecnologia inovadora e que por meio do projeto pretende ampliar a toda comunidade. Neste caso, podem ser anexados desenhos com o esquema de como funciona e algumas fotos. Lembrando que, se for incluir fotos, pense também com cuidado quais realmente fazem sentido serem incluídas, aquelas que ficaram mais bonitas e as que podem mostrar melhor o que se quer. De preferência inclua legendas contendo a descrição da foto e a data em que foi tirada.

Alguns financiadores têm um interesse especial em projetos que sejam elaborados e realizados de maneira participativa. Neste caso, lembre-se de anexar materiais que permitam ao avaliador perceber que o projeto é realmente fruto de um processo coletivo, como atas de reunião, fotos e resultados de diagnóstico e/ou de planejamento.

Enfim, bom senso é o que deve imperar nesta etapa da elaboração do projeto.

## Para Saber Mais...

Publicação: O Dinheiro das ONGs: como as organizações da Sociedade Civil sustentam suas atividades. Disponível em [[www.abong.org.br/download.php?id=7178](http://www.abong.org.br/download.php?id=7178)]

Captação de recursos: Coletânea de instituições nacionais e internacional com linha de financiamento para elaboração de projetos. Material elaborado pelo SEBRAE. Disponível em: [<http://goo.gl/rSkjz5>]

Pequeno manual para elaboração de projetos. Disponível em: [[http://prgimenez.dominiotemporario.com/doc/Elaboracao\\_de\\_Projetos.pdf](http://prgimenez.dominiotemporario.com/doc/Elaboracao_de_Projetos.pdf)]

Cartilha Captação de recursos para o terceiro setor: aspectos jurídicos. Elaborado pela Comissão de Direito do Terceiro Setor da Ordem dos Advogados do Brasil/ SP. Disponível em: [<http://www.abong.org.br/ongs.php?id=4462>]

# Diagnóstico da Realidade e Participação

“Depois de fazer o diagnóstico na comunidade, percebemos o quanto somos fortes, o quanto fazemos muitas coisas e temos bons parceiros.”

**Joana Barbosa de Aguiar, aluna da 6ª turma do CAPTA**

## No contexto de projetos, vamos parar para pensar um pouco:

Com relação a um projeto em execução:

- Este tem sido executado satisfatoriamente pelas pessoas envolvidas? Se sim, o que possibilitou que o sonho virasse realidade? Se não, o que deu errado?
- Se o projeto terminar, as ações continuarão ou serão realizadas apenas mediante troca de interesses?
- Como é a participação das pessoas envolvidas?
- Já aconteceu de se promover curso ou dar orientações e as pessoas não implementarem o que foi recomendado?
- Já aconteceu de se elaborar material, como livros, cartilhas e folders, e as pessoas envolvidas não valorizarem (ficou encostado)?
- Já aconteceu das pessoas envolvidas se comprometerem a fazer uma coisa e não fazerem?

Se sim, que explicação você tem para esses fatos?

Talvez o envolvimento das pessoas da comunidade não aconteça por não ter havido real participação delas, ou seja, o projeto pode ter sido implementado de cima pra baixo. Muitas vezes uma proposta parece boa, mas não é compartilhada porque não foi construída coletivamente por quem realmente a iria executar.

O diagnóstico participativo é fundamental como subsídio na elaboração de projetos. Com um diagnóstico bem feito, com real participação das pessoas envolvidas, é bem maior a probabilidade de sucesso do projeto, no sentido de poder transformar a realidade de maneira significativa, com foco em demandas concretas e com o comprometimento das pessoas.

Quando um projeto é elaborado sem a participação efetiva das pessoas que o executarão, muitas vezes o grau de compromisso é pequeno, pois essas pessoas ou não se identificam com a atividade proposta, ou não têm tempo e disponibilidade para desenvolver as atividades endereçadas a elas de maneira arbitrária e autoritária.

O propósito de um diagnóstico é que a comunidade e/ou equipe técnica conheçam e reflitam sobre a realidade de um lugar ou situação para poder transfor-

má-la. Neste momento são identificadas as questões relevantes para as pessoas. Normalmente para projetos socioambientais são focados aspectos sociais, ambientais, econômicos e culturais. Também se levanta as ameaças e os desafios que a comunidade enfrenta, bem como oportunidades e os recursos já disponíveis.

A partir disso, pretende-se provocar uma reflexão na comunidade, em busca de alternativas para solucionar os principais problemas enfrentados. Assim, as ações propostas serão contextualizadas, partindo da realidade e necessidades reais, com participação de todos.

Se já houver um tema ou uma questão socioambiental crítica evidente no território, o diagnóstico pode focar mais especificamente nesse tema ou questão. Caso contrário, o diagnóstico pode ser um meio para identificar o tema ou questão a ser abordado pela intervenção socioambiental.

Há um conjunto de técnicas e ferramentas, conhecido como Diagnóstico Rural Participativo (DRP), que permite que as comunidades façam o seu próprio diagnóstico e a partir daí comecem a auto gerenciar o seu planejamento e desenvolvimento.

Atenção: “Falta de” não é problema, mas indica a solução.

Refleta o que é realmente o problema que se quer resolver. Por exemplo, se em um diagnóstico se fala que o problema da comunidade é “falta de recursos”, isso não vai explicitar o problema. Falta de recursos pra quê? O que está ruim que pode ser melhorado com recursos?

Então, quando pensar em um problema dizendo que é “falta de algo” se pergunte quais as consequências. O que estou sofrendo por não ter este “algo”? Aí sim o seu problema será apontado.

### Um DRP deve ser

- simples (métodos facilmente compreendidos e aplicados por qualquer participante)
- não exigir equipamentos sofisticados;
- participativo (os agricultores não são objetos de estudo, mas sujeitos ativos do processo, participando como pesquisadores e produtores de conhecimento);
- prático (os resultados devem servir para realizar ações concretas).

Fonte: Adaptação de texto proposto por Verdejo (2010).



# Como fazer um diagnóstico

## 1 Monte uma equipe

1

Geralmente quem realiza o DRP é uma equipe formada por pessoas, comprometidas em construir participativamente os rumos do desenvolvimento da comunidade. A equipe geralmente é pequena, formada por pelo menos três pessoas, podendo incluir pessoas de fora da comunidade, com a ressalva de que pelo menos uma pessoa seja conhecida da comunidade. Essas pessoas devem ter disposição para o diálogo com a comunidade.

## 2 Planeje o seu diagnóstico

2

Faça um planejamento básico, defina um roteiro para a realização do diagnóstico, veja que materiais ou estruturas irá precisar, planeje como irá registrar o processo e divida as funções com a equipe.

É importante verificar quais das ferramentas são mais indicadas para os aspectos que se pretende diagnosticar e se possível, utilize mais de uma ferramenta para obter dados de diferente formas. Lembre-se que um número maior de fontes de informação pode permitir uma análise da realidade sob vários pontos de vista, tornando-a mais completa. Portanto, diversifique as fontes, inclua as pessoas que pensam diferente e amplie as possibilidades de coletas de dados.

## 3 Realize o diagnóstico

3

A essência do diagnóstico é o diálogo. O diagnóstico pode ser realizado junto a cada família e/ou no coletivo.

A participação efetiva das mulheres, dos jovens, dos idosos, das crianças, além dos homens, é fundamental, pois cada um deles tem uma visão diferenciada da realidade. Ao compartilharem suas visões, informações muitas vezes veladas, tornam-se explícitas. Essa conversa pode ser estimulada a partir de uma reunião, uma caminhada, ou pela confecção de um mapa da propriedade ou da comunidade.

Orientações que devem ser consideradas durante o diagnóstico:

- fique atento e procure escutar o que está sendo dito.
- esteja aberto para uma escuta ativa, buscando livrar-se das “verdades” pré-concebidas.
- não apresse as respostas e nem complete as frases da pessoa entrevistada.
- seja criativo, permita que novas perguntas surjam ao longo da conversa.

## 4 Sistematize o resultado do diagnóstico

4

Sistematizar significa organizar as informações, reunindo-as conforme categorias, temas. Após coletar um monte de dados, é chegada a hora de juntá-los, de forma que representem a riqueza de informações, de maneira simples, objetiva e clara. Ao final, elabore com este material sistematizado um relatório do diagnóstico.





## Apresente o resultado para a comunidade

As informações levantadas e organizadas devem ser apresentadas em reunião comunitária, para que possam ser discutidas com a comunidade. Para isso, é fundamental que todos sejam avisados sobre o dia, local e hora em que serão apresentados os resultados do diagnóstico e feito o planejamento de ações. Se for necessário mais de um dia, é bom que isso já seja previsto e comunicado a todos, para que as pessoas saibam quanto tempo terão que dedicar ao planejamento. Algumas estratégias para convidar as pessoas podem ser utilizadas como: visitar as pessoas em casa, distribuir folhetos explicativos, afixar cartazes nos lugares que as pessoas mais frequentam, avisar na rádio comunitária, etc.

Os responsáveis devem preparar bem a reunião, tendo clareza dos assuntos que serão tratados e as atividades que serão desenvolvidas. Assim feito, devem definir a metodologia (a maneira de fazer) para a realização do encontro. Devem ser providenciados os materiais necessários e o local da reunião, que deverá estar limpo e bem organizado para receber os participantes.

Para coordenar os trabalhos deve ser escolhida uma pessoa que se comunique bem e se sinta segura para falar em público. Ela terá o papel de conduzir a conversa, estimular as pessoas a pensarem e darem suas sugestões.

No início da reunião é importante apresentar a proposta de trabalho, lembrar o horário previsto de término, se haverá intervalo e conversar com todos para fazerem juntos um “acordo de convivência”: quais regras devem ser estabelecidas para que todos convivam bem naqueles momentos e a reunião seja proveitosa? Sendo um acordo, não deve ser definido previamente nem imposto por quem está coordenando a reunião, mas definido em consenso entre todos os presentes.

Os resultados do diagnóstico: mapa, perfil histórico, gráficos, calendário sazonal e as principais informações colhidas nas entrevistas devem ser apresentados e dispostos no local da reunião, de forma que todos possam consultar sempre que necessário. O resultado do diagnóstico fornece uma riqueza de informações para o planejamento das ações e para a elaboração de projetos. A linha do tempo, por exemplo, ajuda a não cometer os mesmos erros do passado; as entrevistas, visitas e mapas permitem conhecer o perfil das pessoas, suas vontades, potenciais, quais são os recursos locais, etc.

O próximo passo é pensar onde se pretende chegar e que ações podem ser realizadas para transformar a realidade. Esse processo é o planejamento.



## Decisões coletivas e o planejamento das ações

De acordo com as condições do local e da disponibilidade de equipamentos, deve ser escolhida a melhor forma das pessoas acompanharem visualmente a elaboração do planejamento durante todo o processo. Se houver a disponibilidade de um projetor multimídia, a tabela do plano de trabalho pode ser projetada na parede ou em uma tela para que todos acompanhem. Se isso não for possível, pode-se escrever em folhas de papel e ir fixando na parede.

Este é o momento de pensar o planejamento das ações. Para esta etapa, pode ser feito um plano de trabalho (conforme apresentado na página 20), pensando nas atividades que a

comunidade deverá empreender em resposta aos problemas e dificuldades priorizados no processo de diagnóstico. Neste momento podem ser levantadas todas as possibilidades.

Ao fim, pode-se fazer uma escolha coletiva da ordem que irão realizar as ações propostas, levando também em consideração as oportunidades em vista. Neste momento, a ideia de realizar um projeto específico pode ser definida, com os respectivos objetivos e atividades, conforme as etapas apresentadas no capítulo sobre elaboração de projetos.



# Ferramentas de diagnóstico participativo

As ferramentas nos ajudaram a melhorar a nossa forma de pensar e de agir em grupo para encontrar as soluções para nossos problemas e, desta forma, atingir os objetivos da organização.

(comentário de aluno da turma 1 CAPTA)

A seguir serão explicadas as seguintes ferramentas de diagnóstico:

- entrevista semiestruturada
- caminhada transversal
- mapa participativo
- linha do tempo
- árvore de problemas
- matriz de priorização de problemas
- matriz FOFA
- calendário estacional
- diagramas institucionais ou de Venn

## Entrevista Semiestruturada

A compreensão da realidade no âmbito da família se dá, em geral, por meio de conversa descontraída orientada por um roteiro, a chamada entrevista semiestruturada. Trata-se de uma conversa informal, na qual são levantadas informações sobre a família, sistemas de produção adotados, relacionamento com a floresta, comercialização dos produtos, principais problemas enfrentados, sonhos para o futuro, entre outras. Nesse caso, o entrevistador se apresenta à família, contextualiza o objetivo do diagnóstico e procura conhecer a realidade, utilizando um roteiro que conduz a conversa. O roteiro serve para orientar a conversa, mas não deve engessá-la.

A técnica de entrevista semiestruturada busca evitar alguns dos efeitos negativos dos questionários fechados, onde não há possibilidade de explorar outros temas e há pouco espaço para o diálogo. É mais indicado que seja feito pelo menos em dupla, para que enquanto um conversa o outro anote. A conversa pode também ser gravada e posteriormente ouvida para colher as informações.

Veja no Anexo, alguns exemplos de questões a serem perguntadas nas temáticas de desenvolvimento organizacional, agroecologia e beneficiamento e comercialização de produtos da sociobiodiversidade.

## Caminhada transversal

As pessoas da comunidade fazem uma caminhada conhecendo as áreas de produção, de mata, quintais, pastagens, açudes, córregos, etc. Os problemas ambientais também podem ser observados, como locais com erosão, poluição, problemas com a água e desmatamento. É interessante tirar fotos que possam ser utilizadas para o monitoramento do projeto, pois, ao final do projeto podem ser feitos aqueles quadros comparativos com uma foto do “antes” e uma do “depois”.



Caminhada realizada com a 5ª turma do CAPTA, no Sítio dos Paus Dóias, em Exu, PE.

## Mapa participativo

O objetivo do mapa é ser um registro gráfico onde se pode identificar, por exemplo, a área ocupada pela atividade produtiva, a área de preservação e a distribuição dos lotes. Para fazer o mapa, algum participante do grupo desenha a propriedade, localizando as atividades desenvolvidas, ao mesmo tempo em que se conversa sobre elas. Esta ferramenta pode servir de ponto de partida para a discussão, no entendimento sobre as causas dos problemas, para pensar as alternativas, expressar desejos e visão de futuro.



Mapa participativo elaborado por alunos do 4ª turma do CAPTA, em Bacabal, MA.

## Linha do tempo

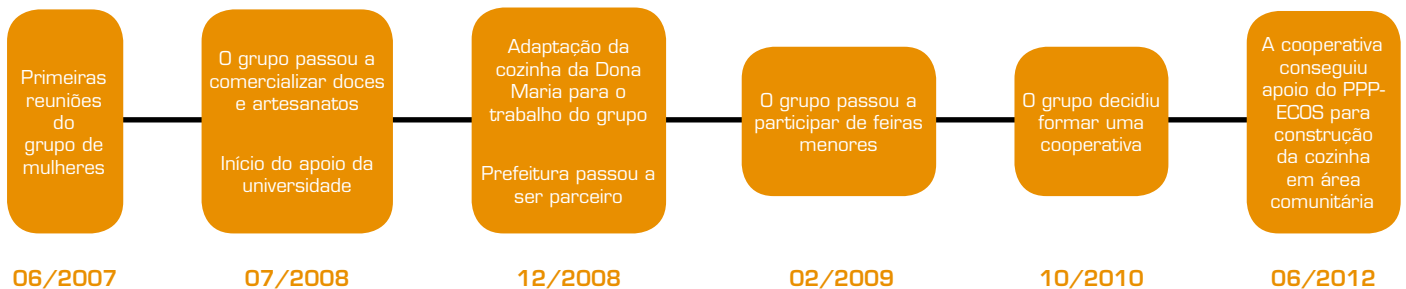
### Para Saber Mais...

Construção coletiva de uma linha do tempo  
 Fonte:  
<http://www.ecovida.org.br/a-rede/nucleos/litoral-catarinense/agricultura-urbana-uma-declaracao-de-amor-a-cidade/>

A linha do tempo ajuda a lembrar fatos e momentos da história do lugar, do projeto, da comunidade, a partir de uma forma de visualização atrativa. Para a construção da linha do tempo, podem ser feitas entrevistas com os mais antigos, procura por fotos e filmes que retratem a história do lugar, jornais antigos, entre outros.

Para montar a linha do tempo, trace uma linha e, ao conversar com os participantes, procure saber quais os principais fatos que aconteceram marcando-os ao longo da linha. Com esta prática, as pessoas tomam consciência de sua história, contextualizam sua atuação e compartilham suas experiências.

A linha pode ser horizontal ou pode representar altos e baixos (momentos bons ou ruins) dos fatos apontados.



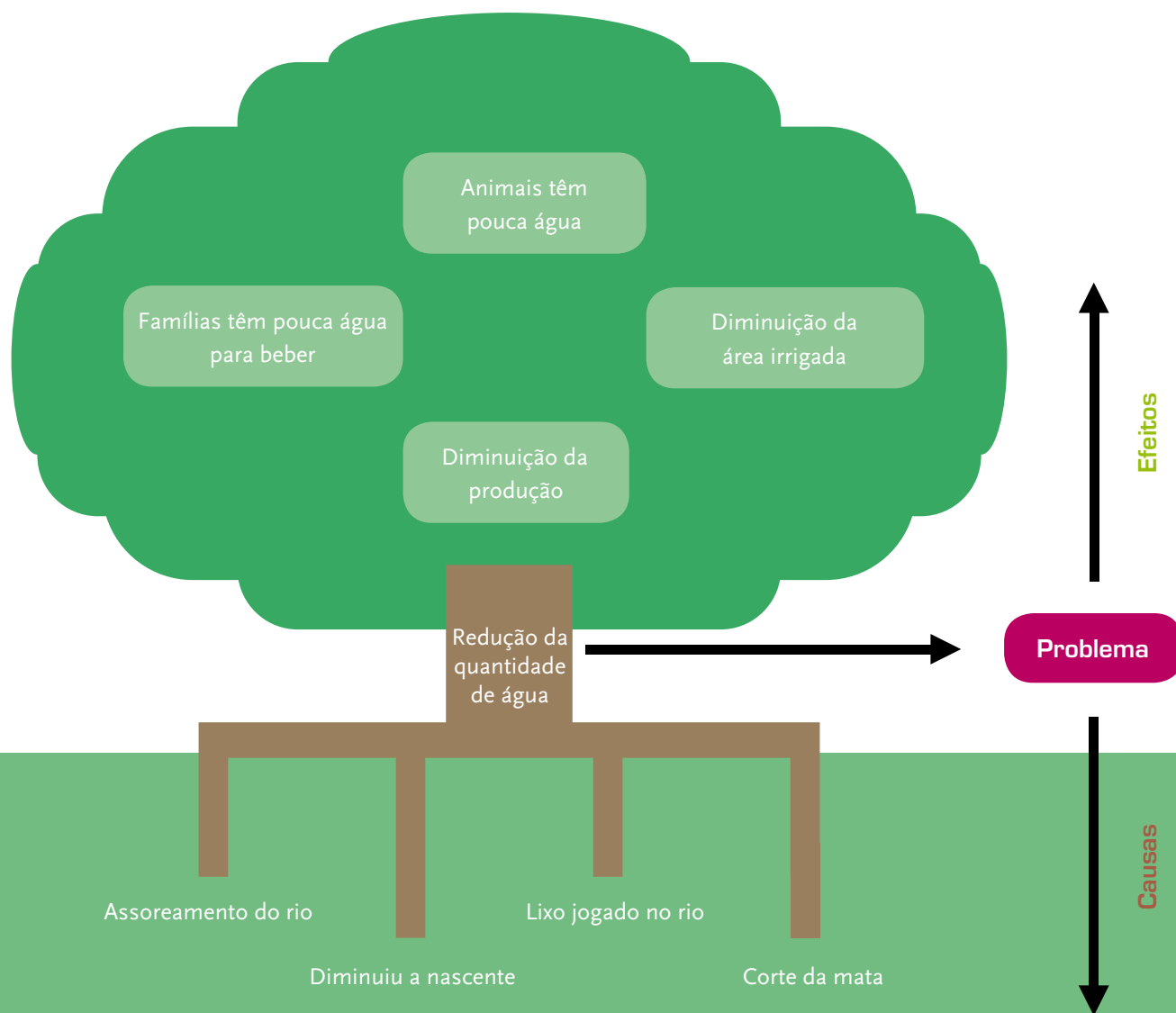
Exemplo fictício da linha do tempo. A história da organização vai sendo contada por meio do registro dos momentos marcantes, ocorridos ao longo da história da organização.

## Árvore de problemas

A “árvore de problemas” é uma ferramenta utilizada para analisar a relação causa-efeito de um problema previamente determinado, seja no mapa da comunidade, na caminhada transversal ou na utilização de outras ferramentas. As raízes da árvore simbolizam as causas do problema. O próprio problema se encontra no tronco e os galhos e folhas representam os efeitos. A intenção é analisar um problema a fundo, com a finalidade de estabelecer as suas causas primárias. Estas causas primárias serão o ponto de partida para a busca de soluções.

Para elaborar, inicia-se desenhando uma árvore e colocando o problema identificado no tronco da árvore. Na discussão com o grupo, vão sendo preenchidos cartões com possíveis causas (raízes) e efeitos (galhos) do problema. As tarjetas vão sendo fixadas na árvore.

Uma vez selecionados todos os elementos, se discute se verdadeiramente são causa ou efeito, e, se for necessário, trocam-se os cartões de lugar. No debate final se discute quais das causas podem ser eliminadas ou controladas por atividades da comunidade. Essas informações poderão ser utilizadas no planejamento das ações.



## Matriz de priorização de problemas

Na matriz de priorização o coletivo deverá identificar os principais desafios ou problemas a serem superados para que se alcancem os sonhos da comunidade. Esses problemas podem ser levantados durante as entrevistas individuais ou durante uma atividade de grupo, com uma “chuva de ideias”, na qual o grupo lista as sugestões de cada um dos participantes sobre os problemas da comunidade. Depois de fazer uma lista, cada participante da reunião é convidado a marcar seu voto no tema que acredita ser mais importante para ser resolvido. Ao final, será possível ver um quadro com a opinião dos participantes sobre os problemas prioritários a serem trabalhados.

Pode-se abrir também um momento em que as pessoas justificam sua escolha, podendo assim levar o grupo a aprofundar melhor a discussão. Se não for possível trabalhar com todos os problemas ao mesmo tempo em um projeto, a matriz ajuda a priorizar aqueles que deverão ser tratados em primeiro lugar, os mais urgentes e/ou estratégicos.

Veja o exemplo a seguir de uma matriz de priorização:

Problema	Quantidade de votos	Prioridade
Invasão da terra por madeireiros.	30	1º
Consumo de bebida alcoólica e drogas.	15	4º
Diminuição das roças, caça e outros alimentos tradicionais, pelas queimadas e falta de chuva.	20	3º
Grande taxa de evasão escolar.	29	2º
Crianças aprendem primeiro o português e muitas vezes não falam a língua materna.	11	5º

Fonte: Adaptação do resultado do exercício realizado com os participantes da 4ª turma de elaboração de projetos realizado pelo Projeto CAPTA.

## Matriz FOFA

A matriz FOFA permite analisar os ambientes interno e externo de uma organização em relação a um tema específico. Ela traz uma análise dos seguintes componentes: Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. As fortalezas e fraquezas dizem respeito aos fatores internos, ou seja, sobre os quais podemos ter mais controle, por exemplo, o nível de capacitação das pessoas da organização, a estrutura que possui, etc. Já as oportunidades e ameaças dizem respeito aos fatores externos sobre os quais tem-se menos controle, por exemplo, poderia ser considerada oportunidade quando há um parceiro interessado em apoiar a comunidade.

Quando construída coletivamente essa matriz pode ajudar a identificar os recursos disponíveis (humanos, ambientais, econômicos e culturais) e os desafios a serem enfrentados, contribuindo muito para a criação do plano de ação. Para utilizar esta ferramenta, utiliza-se uma folha de papel grande, desenha-se a matriz e, dialogando-se com o grupo, a matriz é preenchida.

Uma análise FOFA para o tema “água”, por exemplo, em um município fictício, poderia gerar a seguinte matriz:

Características internas		Características Externas	
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- há muitas nascentes nas propriedades</li> <li>- a comunidade está unida e motivada para resolver os problemas</li> </ul>	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a população está preocupada com a redução da quantidade e qualidade da água</li> <li>- lançamento de edital para recuperação de nascentes</li> </ul>
Fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uso de agrotóxico nas atividades agrícolas</li> <li>- desmatamento das matas ciliares para ampliação das áreas de plantio</li> <li>- gado entra nas nascentes e córregos</li> <li>- há erosão do solo, que causa assoreamento</li> </ul>	Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> <li>- interesse de uma grande indústria em explorar os recursos hídricos do município</li> <li>- mudanças climáticas</li> </ul>

## Calendário estacional

O calendário estacional mostra a época da safra dos produtos para que a comunidade possa se organizar com relação ao tempo para a colheita. Associado a este calendário pode-se, por exemplo, criar um mapa com a localização das áreas de produção. Também é possível quantificar a produção para cada produto.

Veja o exemplo a seguir:

Produtos distribuídos nos meses do ano:

PRODUTO	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Manga												
Pequi												
Jatobá												
Cagaita												

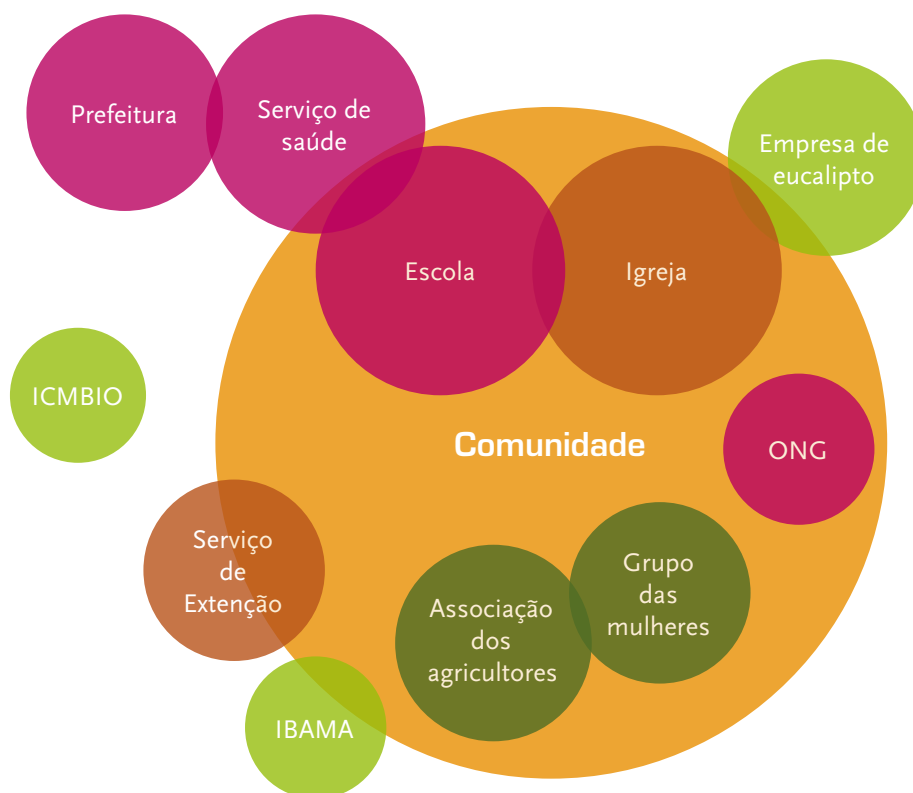
Outra possibilidade é organizar um calendário para as principais atividades relacionadas aos sistemas produtivos, como plantio, manejo, colheita, vacinação dos animais, festas e trabalhos fora da propriedade. Organizando as atividades no tempo, percebe-se quando há mais demanda por trabalho e tempo, e que tipo de trabalho é demandado.



## Diagrama institucional ou de Venn

Esta ferramenta consiste em uma representação gráfica com círculos, que indica a importância (utilidade) e a proximidade em relação à comunidade, de instituições, atividades e pessoas. Esta ferramenta propicia conversas sobre conflitos na região, presença ou ausência do poder público, entre outros.

A bola central representa a comunidade. Os parceiros são representados em outras bolas, no qual o tamanho é proporcional à relevância, ou seja, quanto menor o círculo, menor a relevância da parceria, e quanto maior, maior a relevância. Se o parceiro é próximo e acessível, sua bola é representada mais próximo, ou mesmo dentro, do círculo da comunidade. Conforme o exemplo abaixo:



### Para Saber Mais...

A utilização de metodologias participativas na construção do conhecimento agroecológico: o caso da comunidade Serra do Abreu, RN, disponível em: [www.gvaa.com.br/revista/index.php/RVADS/article/viewFile/727/pdf\\_334](http://www.gvaa.com.br/revista/index.php/RVADS/article/viewFile/727/pdf_334)

A utilização de metodologias de diagnóstico e planejamento participativo em assentamentos rurais: o diagnóstico rural/rápido participativo (DRP), disponível em: [www.seer.ufu.br/index.php/revextensao/article/view/20380](http://www.seer.ufu.br/index.php/revextensao/article/view/20380)



# ORGANIZAÇÕES DE BASE

“Um sonho que se sonha só é só um sonho; um sonho que se sonha junto é realidade.”

Raul Seixas

Neste capítulo vamos nos dedicar a falar das organizações de base comunitária. Queremos com isso contribuir para o fortalecimento dessas organizações, para que seus projetos reflitam a sua razão de existir. Para isso, seus membros devem ter clareza de sua missão e de suas estratégias de ação, o que será trabalhado na parte sobre diagnóstico organizacional e planejamento. Além disso, apresentaremos as peculiaridades de dois tipos de organizações comunitárias: associação e cooperativa.

A disposição, o espírito solidário e a criatividade são valores muito importantes e que podem levar a importantes conquistas de grupos coletivos. No entanto, o surgimento de novas demandas pode demonstrar que essa organização informal nem sempre é suficiente e, assim, surge a necessidade de formalizá-la. Diferentes comunidades por todo o Brasil têm formalizado suas organizações para terem uma representação legal, acesso a recursos de projetos ou doações e facilitar o estabelecimento de parcerias com outras organizações.

Há uma grande quantidade de associações sendo criadas nas últimas décadas, como se isso fosse trazer alguma solução de forma automática para a comunidade, seja na forma de recursos de projetos e doações, seja na solução dos conflitos e fortalecimento da organização comunitária. Associação é só mais uma maneira da comunidade se organizar para suprir necessidades que a organização informal não era capaz, e ela será forte se a comunidade permanecer forte e articulada.

Quando a comunidade deixa de lado a mobilização que sempre teve porque “agora tem a associação”, esta também não funcionará e trará o grande prejuízo de ter sufocado a organização que antes existia. Se a associação é uma organização da comunidade, a força da comunidade é que vai dar vitalidade para a associação. Ajuda muito se a sua estrutura e funcionamento forem, o mais possível, parecidas com a forma como a comunidade se organizava até então.

Outra forma de organização comunitária comum é por cooperativas que, embora coletivas, são voltadas especificamente para a geração de renda para os cooperados através da venda de produtos, compra de insumos ou prestação de serviços. Cabe à comunidade decidir qual tipo de organização é mais apropriada para suas demandas formais, e a decisão deve ser fruto de conversas claras sobre quais as possibilidades, vantagens e desvantagens.

Para facilitar sua reflexão, apresentaremos nas próximas páginas as principais características destes dois tipos de organização: as características legais, os objetivos, forma de funcionamento, procedimentos para criação, dentre outros.

# COMUNITÁRIA

## Associações comunitárias

Segundo o Artigo 53 da Lei nº 10.406/02 (Código Civil), “constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos”, ou seja, uma associação é formada principalmente pelas pessoas e pelos objetivos que as levaram a se associar, a se ligar umas às outras. Faltando um desses elementos, a associação deixa de existir efetivamente ou não consegue cumprir o seu papel: sem as pessoas não tem quem faça o que é necessário para atingir os objetivos. Sem objetivos as pessoas não sabem o que fazer e para quê.

Antes de tudo, é preciso refletir se a associação é a melhor forma do grupo se formalizar. Para isso, é importante saber o que precisa para funcionar: ter sua documentação em ordem, seus diretores trabalhando juntos, cada integrante exercendo sua função, o conselho fiscal atuando e os associados participando das decisões e das atividades.

É comum que presidentes, tesoureiros ou secretários de associações não saibam como desempenhar suas funções. É mais comum ainda que os conselheiros não saibam como fiscalizar as contas. Também acontece muito que os próprios associados não sabem quais são os seus direitos e deveres, como devem trabalhar juntos na associação. Nesses casos é preciso que aprendam o que pode ser feito e se envolvam nas atividades.

Não são obtidos resultados satisfatórios quando os associados, ao elegerem a diretoria, acreditam que a associação se resume aos dirigentes e deixam nas mãos deles todas as atividades. É claro que não darão conta. Ela só funciona com o envolvimento e a ação dos associados, orientados por suas lideranças. Até financeiramente os associados podem contribuir de forma significativa. Algumas associações, com centenas de associados, aplicando uma mensalidade que não pesa no bolso de ninguém, poderiam manter suas despesas básicas com essas contribuições.

### Objetivos

Como a associação é uma organização coletiva que reúne pessoas que querem trabalhar juntas, os objetivos também devem ser de interesse coletivo, como preservar o meio ambiente, defender os direitos humanos, lutar contra a violência, efetivar os direitos das crianças e adolescentes, dos negros e índios, defender os animais, universalizar o acesso à educação e à saúde de qualidade, e assim por diante.

Associações comunitárias são criadas para garantir direitos e melhorar as condições de vida daquela coletividade. As pessoas se unem para conquistar benefícios coletivos, porque assim têm mais força, conquistam coisas que não conseguiriam se atuassem isoladamente.

O Código Civil Brasileiro define que as associações têm objetivos não econômicos, ou seja, não podem ser criadas com a finalidade de gerar renda para seus associados. No entanto, podem comercializar produtos ou serviços como forma de conseguir recursos para pagar suas despesas administrativas e para a realização das atividades que levam a atingir seus objetivos.

Ao elaborar o Estatuto Social, é importante conversar bastante para definir os objetivos com clareza, prevendo tudo que os associados pretendem fazer. Cada objetivo deve expressar uma conquista que a associação pretende. Não deve ser muito detalhado para não limitar o trabalho que poderá ser feito.

### Para Saber Mais...

Blog Associação é para fazer juntos, disponível em:  
<http://associacaoeparafazerjuntos.blogspot.com.br>

# Cooperativas

As cooperativas também são organizações coletivas, mas possuem o objetivo de gerar renda para seus associados, também chamados de cooperantes ou cooperados. O movimento cooperativista internacional, representado pela Aliança Cooperativa Internacional ([www.ica.coop](http://www.ica.coop)), define a cooperativa como “uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida”.

De acordo com a Lei nº 5.764/71, que define a Política Nacional de Cooperativismo, em seu artigo 3º, “celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro”.

É importante deixar claro que o objetivo da cooperativa é, sim, facilitar os negócios de seus cooperados, como a venda de seus produtos. Ela tem finalidade econômica. Não ter objetivo de lucro significa que ela não distribui entre os seus cooperados o resultado positivo que tiver ao final do ano, de acordo com o que investiram para a sua criação. Nas cooperativas, possíveis sobras de recursos ao final do exercício podem ser devolvidas aos cooperados de acordo com o que cada um comercializou através dela. Ela não remunera o capital investido, remunera o trabalho.

Outra dúvida comum é se na cooperativa todos ganham igual, mesmo aqueles que produzem pouco ou não produzem nada. É muito importante entender que, quando um grupo de pessoas, por exemplo, produtores rurais, criam uma cooperativa para comercializarem juntos os seus produtos, a cooperativa vai pagar a cada um de acordo com os produtos que entregarem para ela. Então, quem produz mais, ganha mais; quem produz menos, ganha menos; e quem não produz nada, não ganha nada.

Uma cooperativa é um tipo de empresa, cujos donos são todos os cooperados. O Código Civil define as empresas como “sociedades” e a cooperativa como “sociedade cooperativa”. As pessoas que participam vendem os seus produtos através dela, porque é assim que ela

ficará fortalecida e conseguirá pagar as suas despesas. Coletivamente se decide qual é a porcentagem do preço de venda dos produtos que ficará para a cooperativa para pagar seus gastos administrativos, como água, luz, telefone, internet, funcionários, materiais de escritório, de limpeza e contador. Isso significa que quanto mais pessoas e maior o volume de produtos comercializados por ela, maiores condições terá de se manter.

Em geral, as comunidades de produtores rurais encontram dificuldades para o escoamento e comercialização de seus produtos, a compra de equipamentos e insumos e assistência técnica adequada. É difícil para cada família ter acesso a mercados que valorizem seus produtos e paguem o preço justo, tanto por não terem conhecimentos e meios de entrar em contato com eles, como por não terem uma produção em escala que compense o preço do transporte e interesse ao comprador. Insumos comprados em uma quantidade pequena têm um custo unitário mais alto do que os comprados em maior quantidade. Equipamentos, como trator e caminhão, são caros para um só produtor, tornando-se inacessível. A assistência técnica, capaz de melhorar a qualidade e produtividade de sua produção, nem sempre é disponibilizada pelos órgãos governamentais de assistência técnica e extensão rural.

Ao se unirem em uma cooperativa, os produtores terão uma produção total maior; poderão dividir o uso e os custos de equipamentos; poderão comercializar os produtos em mercados dispostos a pagar preços melhores; e poderão ter acesso direto à assistência técnica, contratada pela própria cooperativa. Assim, pode-se melhorar a qualidade e produtividade, a comercialização de seus produtos e, conseqüentemente, a geração de renda.

Diferente dos demais tipos de sociedade, a cooperativa não tem como objetivo a acumulação de lucro e o seu próprio enriquecimento. Seu objetivo é melhorar a renda dos cooperados. Assim, quanto melhor ela funcionar e quanto maior o seu volume de negócios, maior será a renda dos seus associados.

A participação dos cooperados é fundamental para que a cooperativa mantenha-se sempre como um empreendimento coletivo, gerido de forma democrática e não se torne na prática “uma empresa de seus administradores”. Diretores ou membros do Conselho de Administração não são donos e os cooperados não são seus

## Quadro comparativo entre as características de associação e de cooperativa

CARACTERÍSTICAS	ASSOCIAÇÃO	COOPERATIVA
<b>Natureza jurídica</b>	Associação.	Sociedade Cooperativa.
<b>Finalidade</b>	É formada por pessoas que se juntam com um objetivo, por exemplo, proteção da terra, defesa dos direitos e divulgação da cultura.  Não tem finalidade econômica.	São criadas para ajudar os cooperados no desenvolvimento de atividades econômicas de forma coletiva.  Tem finalidade econômica.
<b>Número mínimo de pessoas</b>	A lei não define o número mínimo, mas deixa implícita a necessidade de no mínimo dois associados.	Mínimo de 20 pessoas.
<b>Patrimônio</b>	Não é preciso nenhum patrimônio para criar a associação. Não é necessário que os associados façam contribuição financeira ou material para ela ser criada.	Cada cooperado dá uma contribuição material (dinheiro ou bens) para formar o capital inicial necessário para o funcionamento da cooperativa.
<b>Documentos para criação e funcionamento</b>	Estatuto Social registrado em cartório.  Ata da Assembleia de fundação e eleição da diretoria registrada em cartório.  Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ.	Estatuto Social e Ata da Assembleia de fundação e eleição da diretoria registrados na Junta Comercial.  Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ.
<b>Órgãos de decisão e fiscalização</b>	Assembleia Geral;  Diretoria;  O Conselho fiscal não é obrigatório, mas recomendável.	Assembleia Geral;  Diretoria ou Conselho de Administração;  Conselho Fiscal.
<b>Comercialização de produtos ou serviços</b>	A associação pode comercializar produtos para captar recursos para sua manutenção e realização de atividades, mas esse não pode ser seu foco principal.	A cooperativa é criada para ter como atividade principal a comercialização de produtos ou serviços para gerar renda para os cooperados.
<b>Distribuição de lucros</b>	O dinheiro conseguido com projetos ou venda de produtos só pode ser utilizado para o cumprimento dos objetivos da associação e para sua manutenção. Não pode ser distribuído entre os sócios.	A cooperativa desconta uma taxa administrativa das operações que faz para pagamento de suas despesas. A sobra pode ser devolvida aos cooperados no final do exercício.
<b>Se acabar, para onde vão os bens</b>	Para outra organização com a mesma finalidade.	É dividido entre os sócios de acordo com o número de cotas partes de cada um.

### Legislação Relacionada

Lei	Conteúdo	Site
<b>Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002</b>	Institui o Código Civil, Artigos 53 a 61, 1.093 a 1096.	<a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm">www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm</a>
<b>Lei n. 9.532 de 10 de dezembro de 1997</b>	Altera a legislação tributária federal, Artigo 12	<a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19532.htm">www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19532.htm</a>
<b>Lei n. 5.764 de 16 de dezembro de 1971</b>	Define a Política Nacional de Cooperativismo.	<a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm">www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm</a>

funcionários. Todos são donos da cooperativa, trabalham juntos para o benefício de todos. Os diretores são administradores eleitos pelos seus pares para, temporariamente, garantir que atinjam seus objetivos, mantenham vivo os princípios do cooperativismo e busquem a melhoria do bem estar dos cooperantes.

## Objetivos

A Lei nº 5.764/71 define em seu artigo 5º que “as sociedades cooperativas poderão adotar por objetivo qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, assegurando-lhes o direito exclusivo e exigindo-lhes a obrigação do uso da expressão “cooperativa” em sua denominação”.

As cooperativas no Brasil estão agrupadas nos seguintes ramos: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte, turismo e lazer. As cooperativas podem ser mistas, quando têm por objetivo atuar em mais de um desses ramos.

## Para Saber Mais...

Portal do empreendedor, disponível em:  
[www.portaldoempreendedor.gov.br/legislacao/cooperativa](http://www.portaldoempreendedor.gov.br/legislacao/cooperativa)

Página do SEBRAE sobre cooperativas, disponível em:  
[www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Como-criar-uma-cooperativa](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Como-criar-uma-cooperativa)



## Diagnóstico da organi

É importante fazer de tempos em tempos um diagnóstico de como a associação está organizada e funcionando, quais os problemas que podem existir e quais as suas causas. Assim pode-se tomar providências para que suas fragilidades sejam superadas e ela se desenvolva.

Há vários aspectos que devem ser considerados para verificar o desenvolvimento de uma organização, chamados indicadores de desenvolvimento organizacional: sua regularidade em relação às obrigações com os órgãos do governo, inclusive relativos aos funcionários, prestadores de serviços, voluntários e estagiários; sua organização administrativa e financeira; como os associados nas comunidades participam dos processos de decisão e das atividades; as formas de captação de recursos que têm utilizado; sua participação em conselhos e articulações de políticas públicas e atividades desenvolvidas nas comunidades.

Por causa do ritmo de atividades no dia-a-dia, dificilmente os diretores se reúnem para conversar sobre o desenvolvimento da associação. Em geral vão resolvendo os problemas conforme eles vão surgindo. A realização de um diagnóstico organizacional tem se mostrado um momento para que os diretores, conselheiros e outras lideranças parem para olhar os diferentes aspectos da organização e pensar em soluções para que ela se desenvolva melhor. Tem sido também uma oportuni-



## Planejamento da organização

Os objetivos da organização são a razão pela qual ela foi fundada por um grupo de pessoas ou uma comunidade. Todas as ações, esforços, parcerias e financiamentos devem estar voltados para o cumprimento desses objetivos. É para isso que ela foi criada. No entanto, é bastante comum que os membros, e mesmo os diretores e conselheiros, não lembrem com clareza quais são os objetivos que estão definidos no estatuto.

Acontece, muitas vezes, da organização utilizar um modelo de estatuto de outra organização, acarretando no uso do objetivo que não lhe cabe. Se este for o caso de sua organização, é importante que revisem o documento e, se necessário, reformulem o conteúdo. É fundamental que todos envolvidos na organização se identifiquem com a proposta da organização e tenham clareza da razão de existir do grupo. Cabe também acrescentar que os objetivos da organização podem ser atualizados conforme a organização vai tomando maturidade.

### E como fazer para atingir esses objetivos da organização?

Para responder a essa pergunta é que se faz um planejamento, que deve estar baseado no diagnóstico participativo e na priorização dos problemas feitos pela comunidade. Você poderá usar o mesmo modelo do plano de trabalho, descrito na página 20 para fazer o planejamento de sua organização.

## zação

dade de aprendizado, onde tomam conhecimento sobre providências que devem ser tomadas e formas de fortalecer a organização.

Para fazer um Diagnóstico Organizacional é preciso, em primeiro lugar, pensar nas questões que podem indicar se uma associação está bem organizada e se desenvolvendo. No Anexo é apresentada uma lista de questões que podem ajudar a sua organização a fazer o diagnóstico. Outra coisa importante é escolher pessoas que possam dar informações, como os diretores, conselheiros e outras lideranças, que conheçam a história e a situação atual da organização.

As questões podem estar dispostas em uma tabela, com um espaço para as respostas. Deve-se evitar respostas com apenas “sim” ou “não”, dando espaço para explicações sobre a situação. Por exemplo, na questão: “o Estatuto e suas alterações estão registrados em Cartório?” pode-se acrescentar informações como: o ano de fundação da associação, se teve ou não alterações e quando isso aconteceu.

Não se pode esquecer que a importância do Diagnóstico Organizacional é levantar a situação da organização, os seus problemas e suas causas. Assim, quanto mais informações, maior a quantidade de elementos que podem contribuir para o planejamento das ações da organização.

# AGROECOLOGIA

## Para Saber Mais...

"Agroecologia tem os recursos e o mundo está acordando para isso, opina Vandana Shiva" disponível em [www.youtube.com/watch?v=bjzQDfM1Y](http://www.youtube.com/watch?v=bjzQDfM1Y)

Experiências de Agroecologia no Ceará 1, disponível em [www.youtube.com/watch?v=vY1Y28Qnzo](http://www.youtube.com/watch?v=vY1Y28Qnzo)

O programa Biosfera visita uma propriedade de agricultura familiar em Cunha/SP, onde discute sobre a Agroecologia, disponível em: [www.youtube.com/watch?v=cwLuB50tzWo](http://www.youtube.com/watch?v=cwLuB50tzWo)

No Brasil e América Latina existem organizações que trabalham para o fortalecimento e articulação da Agroecologia, como as que seguem:

ANA – Articulação Nacional de Agroecologia

A ANA, que nasceu após o I ENA (Encontro Nacional de Agroecologia, em 2002), reúne movimentos, redes e organizações engajadas em experiências concretas de promoção da Agroecologia, de fortalecimento da produção familiar e de construção de alternativas sustentáveis de desenvolvimento rural. [www.agroecologia.org.br](http://www.agroecologia.org.br)

Agroecologia em Rede

A Agroecologia em Rede é um sistema de informações sobre iniciativas agroecológicas em todo o território nacional. Caso sua experiência ainda não esteja neste banco de dados, procure cadastrá-la. [www.agroecologiaemrede.org.br](http://www.agroecologiaemrede.org.br)

AS-PTA – Agricultura Familiar e Agroecologia

A AS-PTA é uma associação que, desde 1983, atua para o fortalecimento da agricultura familiar e a promoção do desenvolvimento rural sustentável no Brasil. [www.aspta.org.br](http://www.aspta.org.br)  
A AS-PTA publica a revista Agriculturas. [www.aspta.org.br/revista-agriculturas](http://www.aspta.org.br/revista-agriculturas)

Ao se falar em projetos envolvendo uso sustentável da biodiversidade, é importante conhecer o campo de estudos e práticas conhecido como agroecologia. Essa abordagem visa realizar uma agricultura que seja produtiva e ao mesmo tempo conserve o solo, a água e a biodiversidade. Uma agricultura que vise à saúde e ao bem estar das pessoas; produza alimentos de qualidade, com saúde e bem estar das plantas e animais; gere autonomia para os agricultores; e promova a justiça social e uma economia solidária.

Nem sempre os agricultores familiares praticam agricultura convencional, com uso de fertilizantes químicos e agrotóxicos, pelo contrário, muitas vezes, os agricultores familiares não utilizam esses insumos, até mesmo por não terem acesso. Todavia, ainda assim, sua prática pode não ser considerada agroecológica, por ser degradadora do solo, da água, por não cuidar da flora e fauna locais, ou porque as oportunidades para homens e mulheres, jovens e idosos são desiguais, ou ainda por não terem autonomia no que diz respeito ao acesso às sementes, à comercialização ou até mesmo aos conhecimentos que embasam sua prática produtiva. Diante de tudo isso é possível melhorar na direção do ideal da agricultura sustentável rumo aos princípios agroecológicos, que serão explicados a seguir.

A Agroecologia diz respeito também a uma prática, a uma maneira de atuar no mundo, pois só faz sentido gerar conhecimento e se articular politicamente se resultar numa transformação da realidade. É importante considerar a perspectiva de transição agroecológica, que é a passagem gradual do modelo produtivo convencional para o agroecológico. No quadro a seguir é apresentado um resumo das diferenças entre os dois modelos:

Quadro 2. Características dos modelos de Agricultura Convencional e Agroecológico.

Modelo Convencional	Modelo Agroecológico
Exploração da natureza e das pessoas visando o lucro.	Convivência harmônica com a natureza e as pessoas.
Lógica industrial.	Agricultura como forma de vida.
Competição e controle.	Cooperação e autonomia.
Maximização e imediatismo.	Otimização e respeito aos ritmos da natureza.
Latifúndio, concentração de terras e renda.	Pequenas propriedades, justiça social.
Muitos produtos voltados para o mercado e a maior parte para exportação.	Relação direta entre agricultor e consumidor, produtos para alimentar a população local.
Concentração dos produtos e distribuição a longas distâncias.	Produtos são comercializados próximos de onde são produzidos.
Utilização de agrotóxicos e degradação ambiental.	Preocupação com a saúde das pessoas e da natureza.

# Princípios da Agroecologia

A agroecologia é pautada em alguns princípios, a saber:

## Princípios ecológicos

### ■ Todos os seres vivos têm um papel ecológico

Um dos princípios fundamentais é que todos os seres vivos contribuem para o aumento dos recursos para a vida no lugar e a ação humana pode otimizar esses processos naturais da vida.

Por exemplo, quando uma área está degradada, se for deixada em pousio, uma série de espécies vão ocupar o lugar e depois de alguns anos o solo está novamente recuperado.

### ■ Na natureza tudo é dinâmico

As florestas são dinâmicas: árvores velhas caem, abrem-se clareiras, e novas árvores se estabelecem. Isso é conhecido por sucessão natural ou ecológica, que é a sequência de espécies que se desenvolvem ao longo tempo. Plantas do início da sucessão preparam o lugar para que outras plantas, com necessidades diferentes e que duram mais tempo, possam se estabelecer e se desenvolver.

### ■ Cada espécie tem suas necessidades

Cada espécie tem suas demandas para que sejam saudáveis, de acordo com o ambiente em que estão. Assim, devemos levar em consideração qual clima e condições de solo são propícios para as espécies, bem como a combinação entre elas.

### ■ A biodiversidade é fundamental para o equilíbrio

Em geral, os ecossistemas naturais são formados por muitas espécies, caracterizando sistemas de grande biodiversidade, com complexas redes de interação. Se plantarmos poucas espécies ou monoculturas, provavelmente teremos problemas com pragas e doenças. Assim, plantar diferentes espécies consorciadas pode ser mais propício para que o equilíbrio aconteça.



### ■ O solo vivo é fundamental para a boa nutrição das plantas

Uma planta bem nutrida e em condições (luminosidade, disponibilidade de água e nutrientes) favoráveis para seu desenvolvimento gozará de boa saúde. Para isso, é importante considerar que para manter o solo vivo e equilibrado é fundamental mantê-lo coberto com muita matéria orgânica.

### ■ O solo protegido com vegetação e matéria orgânica provê água

Um solo com cobertura viva (plantas, principalmente floresta) e morta (matéria orgânica ou serapilheira) é mais úmido e fresco, pois quando a água cai infiltra devagar e não escorre causando erosão. Conseqüentemente, o solo coberto promove o abastecimento do lençol freático, que alimenta as nascentes e os rios.

Solo coberto de matéria orgânica em agrofloresta, no Sítio dos Paus Dóia, em Exu, PE



## Princípios socioculturais e econômicos

### ■ Autonomia dos agricultores

A Agroecologia entende que a autonomia dos agricultores e agricultoras familiares é de fundamental importância, de modo que possam viver sua cultura, seu meio de vida, com dignidade. Para isso, os agricultores precisam ter acesso à terra; suas próprias sementes; sua soberania alimentar; seu conhecimento; não depender de insumos externos, nem de pacotes tecnológicos com tecnologias dissociadas de sua cultura local.

### ■ Manutenção das sementes crioulas

Agricultores familiares, povos indígenas e tradicionais, ao longo de milhares de anos, selecionaram sementes em função de vários critérios, como adaptabilidade às condições de solo e clima, sabor dos alimentos, produtividade, dentre outros. Essas sementes são chamadas de sementes crioulas. Cuidar da manutenção e multiplicação das próprias sementes, da troca de variedades entre agricultores, da utilização de variedades mais adequadas às condições de solo e clima, são algumas práticas recomendadas.

### ■ Construção do conhecimento agroecológico

A Agroecologia reforça que a construção do conhecimento é um processo que já acontece e que deve ser sempre promovido. Na lida cotidiana os agricultores aprendem constantemente e, instintivamente, gostam de testar diferentes tipos e formas de cultivos. Este conhecimento deve ser valorizado e pode ser compartilhado com outros agricultores em visitas e atividades de intercâmbio.

### ■ Saúde e alimentação: soberania e segurança alimentar

A Agroecologia traz alternativas eficazes na busca de solucionar o problema da fome e da desnutrição, como o uso de recursos locais e de variedades de sementes crioulas, reduzindo custos de produção, e o incentivo ao consumo dos alimentos produzidos, que contribui para uma alimentação da família mais diversificada e saudável.

### ■ Equidade de gênero, geração e etnia

Equidade de gênero, geração e etnia trata do direito que todas as pessoas têm de serem tratadas com respeito e poderem ter as mesmas oportunidades.

### ■ Economia solidária

A comercialização na lógica agroecológica prioriza os mercados locais, gastando o mínimo com transporte. Na interação entre agricultores e consumidores em espaços como feiras, por exemplo, ocorre aproximação, há maior retorno econômico, pois não há intermediários, propicia processos educativos e fortalece-se a confiança. Em alguns casos os consumidores buscam os produtos na própria unidade produtiva, economizando tempo e trabalho dos agricultores, e evitando que os alimentos se deterioresem com o transporte e manipulação como ocorrem nas feiras.



## O que considerar em projetos de Agroecologia

Para que um projeto com ênfase em Agroecologia seja coerente, é importante refletir se o projeto no qual você está envolvido(a), ou que se encontra em elaboração, está de acordo com os princípios/valores da agroecologia. Seguem algumas perguntas que podem te ajudar a refletir:

### Refleta sobre seu projeto em execução ou em elaboração:

- promove autonomia dos envolvidos?
- considera os conhecimentos locais?
- propõe práticas realmente sustentáveis ou caminha para isso?
- a equipe envolvida conhece sobre agroecologia? A equipe vive o que preconiza?
- promove a participação de mulheres, homens, jovens e idosos?
- promove a qualidade de vida das pessoas envolvidas?
- promove segurança e soberania alimentar?
- os agricultores valorizam e consomem os produtos que eles mesmos produzem?
- o projeto é todo voltado para fora (mercado) ou promove a subsistência da família também?
- o projeto reflete a Missão da organização?

Há alguns aspectos que são bastante relevantes em um projeto com abordagem agroecológica, como a autonomia das pessoas envolvidas. Ou seja, o projeto ter sido construído de forma participativa, a partir de um diagnóstico e planejamento com a participação efetiva dos interessados é um ponto muito favorável.

Alguns erros básicos são cometidos em projetos com abordagem agroecológica. Por exemplo, ao se pensar em restaurar áreas degradadas, nascentes, fazer agrofloresta, se pensa logo em viveiros. Centralizar a produção de mudas em um viveiro, muitas vezes não funciona. Isso porque é uma atividade a mais para as pessoas e demanda deslocamento, e, portanto, transporte, custos e tempo, o que muitas vezes são limitantes. O plantio direto com sementes e confecção de mudas próximo às casas das famílias é muito mais sujeito a sucesso do que em grandes estruturas centralizadas.

Podemos citar outro exemplo. Ao se pensar em contornar o problema de escassez de água, muitas vezes se pensa em fazer irrigação da área plantada. Mas muitas vezes cobrir o solo com matéria orgânica e criar quebra-ventos, contribui muito mais para que a água se mantenha no solo. Muitas vezes soluções simples e locais são mais adequadas que técnicas sofisticadas.

Atenção! A definição do que sua organização precisa fazer, vai depender do diagnóstico participativo e das prioridades definidas em conjunto com a comunidade!

### **A seguir estão alguns exemplos de temas desenvolvidos em projetos com base na Agroecologia:**

- implementação de sistemas de produção diversificados, que integrem atividades e utilizem diversidade de plantas e/ou animais, e que cuidem da terra e da água;
- manutenção de sementes crioulas ou variedades mantidas pelos agricultores por vários anos;
- fortalecimento de grupos de mulheres, jovens e idosos da comunidade;
- recuperação de áreas com sistemas agroflorestais, promovendo a segurança alimentar;
- geração de renda com atividades que valorizem os recursos locais, como a extração de frutos e fabricação de artesanatos;
- comercialização direta aos consumidores, fora da lógica de mercado dominante;
- certificação sócio-participativa de produtos orgânicos;
- construção do conhecimento, valorizando os saberes tradicionais.
- ... entre muitos outros!

# BENEFICIAMENTO E COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS DA SOCIOBIODIVERSIDADE

Sabemos que as organizações de base comunitária que envolvem produção, muitas vezes chegam num ponto de amadurecimento que demandam que se organizem de forma empreendedora para a comercialização de seus produtos. Este capítulo visa, portanto, contribuir com a reflexão dessas organizações que estão se estruturando para montar um empreendimento comunitário e também para as que já possuem um empreendimento e comercializam, mas querem ampliar e/ou melhorar a produção e comercialização.

No geral, as comunidades apresentam grande capacidade para o manejo da colheita e beneficiamento dos produtos, porém apresentam muita dificuldade especialmente na comercialização, gestão da produção e do negócio como um todo. Tradicionalmente a produção comunitária tem sido utilizada para subsistência. O excedente tem sido voltado para o mercado local de forma informal, com base nas relações de proximidade e confiança estabelecidas em cada região ou território, onde representam um importante mercado para comercialização dos produtos.

A colocação desses produtos em mercados mais distantes, onde as relações de confiança e tradição de uso não são consolidadas, exige que as comunidades produtoras atendam a uma série de exigências legais e do mercado. No entanto grande parte das vezes, essas exigências são elitizadas, excluindo a maioria desses produtores.

Os produtos regionais brasileiros, especialmente os produtos extrativistas, sempre foram utilizados cotidianamente por comunidades tradicionais para moradia (madeiras, cipós, palhas, fibras, barro), alimentação (frutos, raízes, animais, flores, mel), vestimenta (fibras, sementes), saúde (ervas, cascas, raízes, folhas, resinas, mel), entre outras utilidades. Ultimamente esses produtos, associados aos modos de vida tradicionais sustentáveis, tem ganhado importância e estão cada vez mais procurados por parte da população, preocupada em consumir produtos saudáveis, ambientalmente corretos e socialmente justos.

### **As principais dificuldades enfrentadas pelas comunidades produtivas referentes à organização da produção e ao acesso aos mercados são:**

- apresentar uma escala suficiente e produção regular para o mercado;
- estabelecer um padrão nos produtos (cor, textura, tamanho, tipo de embalagem, peso, rótulo, composição);
- ter boa capacidade empresarial;
- atender às exigências legais (sanitárias, fiscais, organizativas);
- obtenção de assistência técnica continuada e com profissionais especializados;
- distribuição dos produtos (meio de transporte, estradas precárias, comunidades isoladas);
- apresentação adequada dos produtos de acordo com as exigências legais e do mercado;
- divulgação dos produtos;
- agregar o valor socioambiental;
- planejamento considerando a sazonalidade da produção;
- melhorar o nível tecnológico de produção;
- conseguir preços compatíveis e planejados;
- acesso ao crédito;
- acessar diferentes mercados;
- planejar e viabilizar o capital de giro;
- adequação da infraestrutura;
- autonomia financeira para não depender de recursos externos.

\* Adaptado do artigo “Comercialização de Produtos Agroextrativistas - Entradas e Saídas” de Donald Sawyer (2004).

É importante que as organizações comunitárias considerem em seus projetos ações que colaborem com a superação dessas dificuldades. Para isso, apresentaremos a seguir as principais exigências legais e de mercado, bem como ferramentas de planejamento, que podem e devem ser utilizadas pelos projetos comunitários, para estruturação de empreendimentos com maior segurança, controle e capacidade de gestão.

# Exigências do mercado

Conhecer as exigências legais e do mercado que se quer acessar é uma premissa para adequar os produtos às expectativas e exigências e poder inserir os produtos nos mercados formais. É recomendável que as organizações iniciem seu processo de produção e comercialização nos mercados locais e regionais, bem como feiras e eventos promocionais.

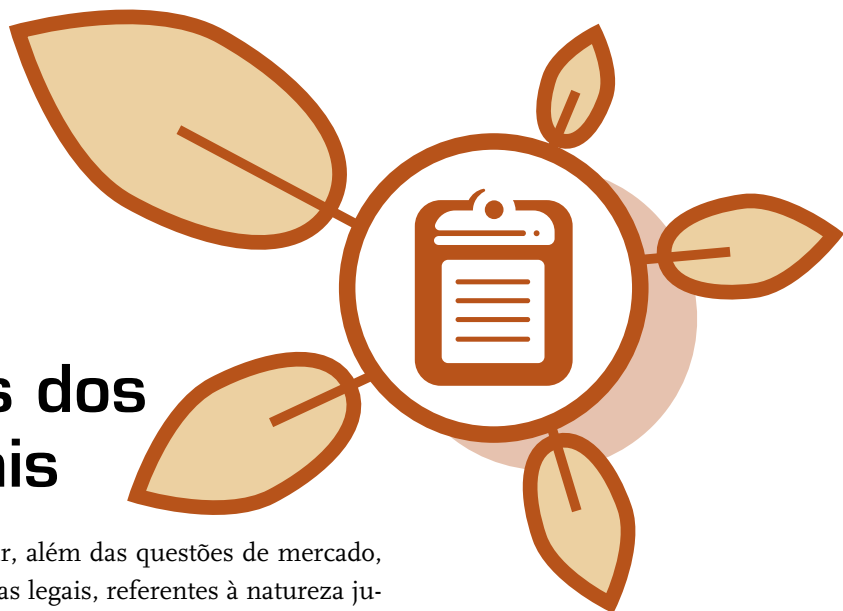
Dessa forma, as organizações devem inicialmente se preocupar mais com os aspectos de planejamento e controle da produção e custos, em vez do atendimento às formalidades, demandadas por mercados mais exigentes, como:

- mercados institucionais públicos, a exemplo do Programa de Aquisição de Alimentos - PAA e do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE;
- mercados privados, geralmente relacionados a abastecimentos de matéria prima para indústrias, fornecimentos para empórios, restaurantes, lojas de produtos naturais, supermercados e até exportação.

Neste sentido, as exigências impostas pela legislação e pelo mercado devem ser atendidas conforme o amadurecimento do empreendimento comunitário e o interesse em acessar novos mercados, sendo desejável que o empreendimento tenha alguma assessoria técnica para realização do planejamento e gestão de seus projetos de produção e comercialização. As principais exigências colocadas pelos mercados formais são:

- padronização dos produtos (cor, textura, tamanho do produto, tipo de embalagem, peso, rótulo, composição etc.);
- escala de produção;
- capacidade de abastecimento ao longo do ano;
- cumprimento de entrega nos prazos e volumes acordados;
- estrutura de comercialização, incluindo atendimento, vendas, logística, entrega, emissão de nota fiscal e cobrança;
- registro sanitário (exigido para alguns produtos);
- código de barras.

Para que as comunidades tenham êxito na inserção de um produto para o mercado formal é imprescindível que se ofereça o que o mercado deseja e que sejam atendidos e negociados os requisitos básicos impostos pelo próprio mercado, o que demanda capacidade de planejamento e organização.



## Exigências legais dos mercados formais

Conforme o mercado que se pretende acessar, além das questões de mercado, torna-se necessário atender algumas exigências legais, referentes à natureza jurídica do empreendimento e às questões fiscais e tributárias, trabalhistas, sanitárias, ambientais, entre outras.

Para operar com segurança, evitar multas, apreensões de produtos e interdições das estruturas produtivas pelos órgãos competentes, é importante que se tenha por trás do empreendimento uma organização juridicamente constituída (associação, cooperativa ou empresa). Dessa forma, é possível viabilizar a celebração de contratos de compra e venda, a emissão das notas fiscais, o recolhimento de impostos, a contratação de pessoal e a obtenção do registro sanitário.

De forma resumida, as principais exigências legais para operar com o beneficiamento e comercialização no mercado formal são:

- Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), junto à Receita Federal;
- Inscrição Estadual e/ou Municipal junto à Secretaria de Fazenda Estadual ou Municipal;
- emissão de nota fiscal;
- ter um contador para cuidar da regularidade do empreendimento, orientação para emissão das notas fiscais, apuração de impostos, elaboração dos balancetes anuais e das outras obrigações legais;
- registros sanitários para agroindústrias, junto à Vigilância Sanitária ou Ministério de Agricultura, conforme o produto produzido;
- licenças ambientais, junto aos órgãos ambientais locais, para empreendimentos potencialmente poluidores.





Produção artesanal de licor no Sítio Paus Dóia

## Planejamento da produção para o mercado

Conforme já colocado anteriormente, o planejamento é o processo mais importante para estruturação de um negócio, seja ele empresarial ou comunitário, com ou sem fins lucrativos.

A partir dele a comunidade terá condições de avaliar a sua capacidade de interação com os mercados e definir, com visão de curto, médio e longo prazo, os produtos que serão trabalhados, o porte do empreendimento, os mercados a serem acessados, os preços a serem praticados, o retorno econômico, ambiental e social para sua comunidade.

Tradicionalmente os empreendimentos comunitários iniciam sua produção de forma bastante intuitiva, com baixo uso das tecnologias e ferramentas de gestão e planejamento.

Diversas são as ferramentas existentes que ajudam os empreendedores a planejarem e tomarem decisões referentes a como implantar o seu negócio, desenvolver seus produtos e definirem sua estratégia de comercialização.

A seguir apresentamos sugestões de etapas para planejamento produtivo e comercial, bem como de algumas ferramentas que podem ser utilizadas pelos empreendimentos. É importante ressaltar, que não há rigidez na ordem de realização das etapas, que podem ser realizadas conforme as possibilidades do empreendimento.

## 1

**Fazer um estudo de viabilidade econômica do produto**

- Conhecer o mercado, pesquisando:
  - os potenciais clientes, preços praticados e volumes demandados pelo mercado;
  - os atributos (qualidades e funcionalidades) e possíveis utilizações do produto;
  - como a concorrência apresenta e vende os produtos, incluindo os valores empregados.
  
- Avaliar sua capacidade de produção considerando:
  - disponibilidade de matéria-prima;
  - disponibilidade de pessoas para trabalhar na coleta, produção e processamento;
  - capacidade da infraestrutura (veículo, galpão de armazenamento, agroindústria e equipamentos);
  - capacidade de capital de giro para viabilizar a formação e manutenção de estoque para comercialização, especialmente para os produtos sazonais.
  
- Levantar os investimentos necessários e viáveis a serem feitos para implantar o negócio.
  
- Levantar os custos de produção para os produtos que pretende trabalhar e analisar, com base na sua capacidade produtiva e de comercialização, o volume necessário para que o negócio se sustente economicamente.
  
- Definir um plano para redução de custos, com a aquisição de matéria-prima com melhor preço, a utilização de uma tecnologia com maior aproveitamento, diminuição de desperdícios; e aumento do valor agregado dos produtos, com a melhoria de receitas e venda para clientes e que valorizem mais os produtos.

## 2

**Desenvolver e aprimorar o produto**

- Definir qual produto será produzido e como ele será desenvolvido, considerando o mercado que pretende atuar.
  
- Padronizar o produto em termos de qualidade (receitas, procedimentos de produção, embalagem, armazenamento e controle de qualidade).
  
- Elaborar fichas técnicas dos produtos com informações comerciais, nutricionais, aplicações, receitas, entre outras relevantes para o público consumidor.
  
- Desenvolver identidade dos produtos:
  - desenvolver a marca e logotipo;
  - elaborar materiais de comunicação, como rótulos, folders, cartão de visitas, banners e materiais promocionais;
  - fazer o registro de Marcas e Patentes, se for o caso;
  - providenciar embalagem primária, na qual o produto é acondicionado, como vidros, potes e pacotes. Para cada tipo de produto e mercado a ser acessado, existe um tipo de embalagem específica;
  - providenciar embalagem secundária, que geralmente é a caixa onde colocamos os produtos embalados, facilitando o armazenamento, controle de estoque, vendas no atacado e promoção do produto.
  
- Fazer Certificação (Orgânica, Comércio Justo, Origem, Manejo etc.) dos produtos, se for o caso.

A partir do estudo de viabilidade o empreendimento encontra o ponto de equilíbrio econômico, onde o volume produzido e comercializado é suficiente para cobrir todos os custos de manutenção do empreendimento e da produção, além de repor as perdas de depreciação das instalações e equipamentos. Quando o empreendimento fatura ou produz volumes abaixo do ponto de equilíbrio, o empreendimento atua com prejuízo e precisa de recursos externos para se manter. Quando o empreendimento fatura ou produz acima do ponto, há um saldo positivo no seu balanço financeiro, indicando sua sustentabilidade econômica.

### 3 Adequação da infraestrutura de produção

- Adequar o estabelecimento às questões sanitárias e ambientais:
  - É importante ter um técnico responsável para garantir a conformidade do estabelecimento;
  - Adequar as estruturas físicas, garantindo fluxo lógico que garanta a segurança dos colaboradores, evite a contaminação e garanta a qualidade dos produtos.
- Melhorar a eficiência produtiva para reduzir perdas e melhorar produtividade.
- Adequar os procedimentos de produção, conforme normas sanitárias e ambientais.
- Elaborar e implementar manual de boas práticas de fabricação.
- Elaborar o guia de Procedimentos Operacionais Padronizados (POP) e POP de Higienização (POPH), que

visam padronizar os procedimentos operacionais de forma a garantir a qualidade dos produtos.

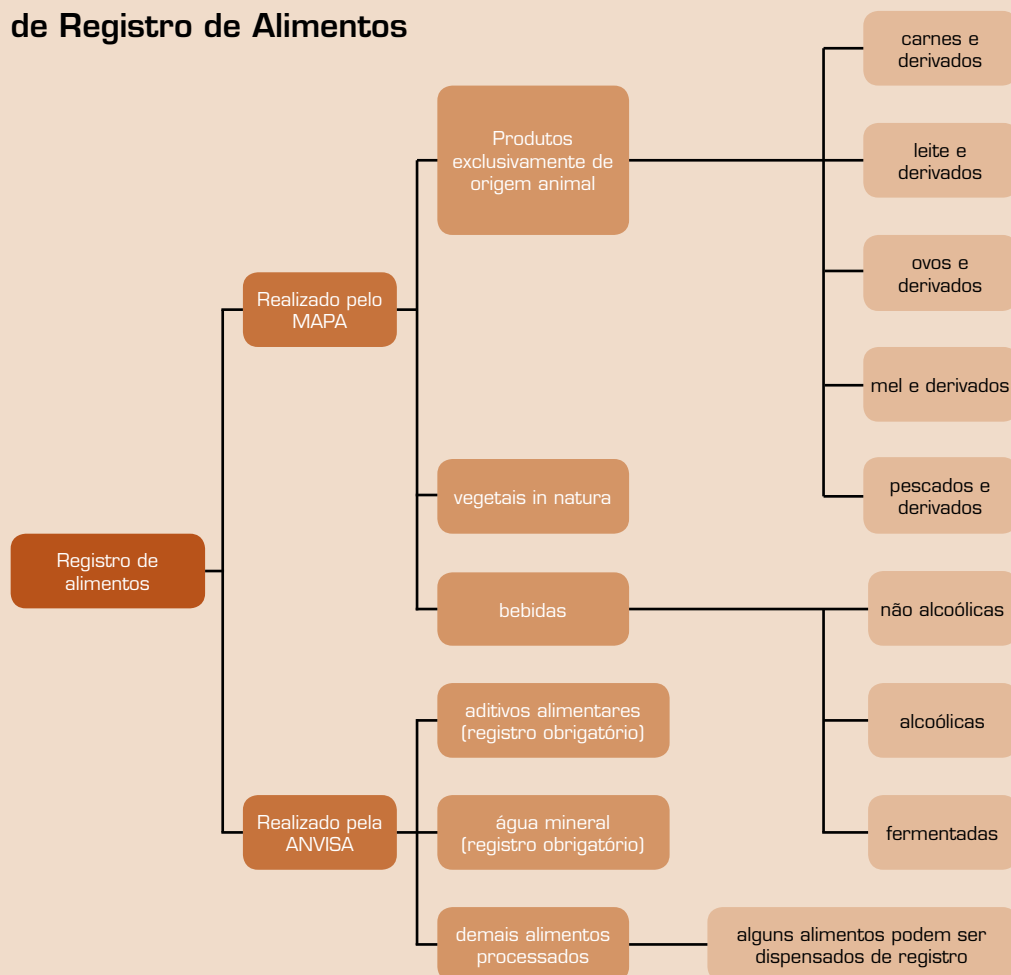
- Obter registro sanitário, alvará ou licença de funcionamento, quando for o caso. Requerer junto ao órgão de inspeção (MAPA ou VISA), conforme tipo de produto (vide imagem).

#### O que é o Manual de Boas Práticas de Fabricação?

É uma ferramenta para gestão e controle da qualidade e das condições higiênico-sanitárias dos produtos, estabelecimentos e manipuladores de alimentos. O objetivo é apresentar os procedimentos que garantam a produção de alimentos com qualidade e segurança.

No manual há a descrição das condições higiênico-sanitárias dos processos de manipulação dos alimentos, higienização dos equipamentos, utensílios, instalações e edificações do estabelecimento.

#### Esquema de Registro de Alimentos



## 4 Planejar a produção e a comercialização

- Conhecer sua capacidade de produção, levando em conta:
  - a disponibilidade e acesso à matéria-prima;
  - o potencial produtivo das instalações;
  - a capacidade de gestão;
  - as possibilidades de investimento e capital de giro.
- Planejar e dimensionar:
  - os fornecedores de matéria-prima e insumos;
  - a tecnologia de produção que será utilizada, os insumos necessários para produção, a logística de abastecimento, os registros requeridos, e outros aspectos que garantam o volume de produção dentro das especificações do mercado.
- Definir as atribuições de cada setor do empreendimento, bem como as funções, responsabilidades e tarefas de rotina dos colaboradores.
- Definir o(s) mercado(s) que se pretende acessar, considerando:
  - o perfil do público;
  - as demandas do mercado, principalmente aqueles que valorizam o produto;
  - a capacidade produtiva e organizacional.
- Elaborar tabela de preços para os diferentes produtos e mercados que serão acessados (para vendas no varejo, atacado, à vista, à prazo), levando em conta:
  - custo de produção e comercialização;
  - comissões de vendas;
  - impostos que devem ser pagos.
- Elaborar tabela de capacidade produtiva e disponibilidade de produtos para planejar suas vendas. Deve-se vender somente o que tem condições de produzir e entregar.

Enquanto o empreendimento não cumpre todas as exigências, deve se focar o mercado local, pois com o tempo o empreendimento amadurece para alcançar mercados maiores.

## 5 Comercializar

- Implantar o departamento comercial (com equipe de vendas, distribuição e administrativa) no empreendimento, que será responsável por:
  - manter o controle administrativo-financeiro referente às despesas e receitas do empreendimento;
  - monitorar os custos de produção e manutenção do empreendimento;
  - elaborar e atualizar a tabela de preços dos produtos;
  - organizar a cadeia de suprimentos e o controle de estoque;
  - definir e implantar a logística de comercialização, distribuição e vendas do produto;
  - cuidar do processo de vendas, atendimento ao cliente, entrega e recebimento dos produtos;
  - promover a venda dos produtos com estratégias e ferramentas de comunicação, como propagandas, gôndolas, catálogos de produtos, receitas e loja virtual.
- Contratar um contador que oriente e contribua com:
  - o cadastro comercial dos produtos para emissão da nota fiscal;
  - a regularidade fiscal e tributária do empreendimento, por meio de emissão de certidões negativas de débito, certificado digital e balanços fiscais e contábeis.



# Regularização dos empreendimentos

## Para Saber Mais...

Caderno de Normas Fiscais, Sanitárias e Ambientais, disponível em [www.ispn.org.br/caderno-de-normas-ed-2/](http://www.ispn.org.br/caderno-de-normas-ed-2/)

Vários são os requisitos para formalização dos empreendimentos para produção e comercialização dentro das exigências legais.

A formalização implica em muita burocracia e custos e, apesar de ser uma exigência legal, deve ser conquistada aos poucos conforme o empreendimento aumenta sua escala e comercializa seus produtos fora dos mercados locais.

Seguem os principais aspectos que devem ser atendidos para regularização do empreendimento:

- regularização da natureza jurídica: diz respeito à constituição do empreendimento que pode ser em associação, cooperativa ou empresa, através do qual o empreendimento obtém junto a Receita Federal o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ);
- regularização fiscal e tributária: diz respeito ao cadastro do empreendimento obtido junto à Secretaria de Fazenda dos Estados ou Municípios, referente à Inscrição Estadual ou Municipal, necessário para a emissão de nota fiscal;
- regularização sanitária: diz respeito ao alvará sanitário do empreendimento, obtido junto a Vigilância Sanitária ou Ministério da Agricultura, que autoriza a produção de alimentos, óleos, cosméticos, entre outros, tendo em vista a garantia da qualidade e segurança do produto para quem consome e produz.
- regularização ambiental: diz respeito aos procedimentos e cuidados ambientais que devem ser seguidos na produção e os cuidados com os resíduos gerados e riscos de contaminação das agroindústrias.

# O que considerar em projetos de beneficiamento e comercialização de produtos da sociobiodiversidade

Para levar em conta todos os aspectos em um projeto com ênfase em beneficiamento e comercialização de produtos da sociobiodiversidade, alguns pontos devem ser considerados:

Refleta se seu projeto em execução ou em elaboração:

- Tem clareza da capacidade de produção, levando em conta a disponibilidade e o acesso à matéria-prima, o potencial produtivo das instalações, a capacidade de organização do empreendimento e o capital de giro disponível?
- Tem estratégia de logística para coleta e distribuição dos produtos?
- Vende somente o que tem condições de produzir e entregar?
- Conhece e monitora os custos de produção e manutenção do empreendimento?
- O empreendimento e os produtos possuem identidade visual? Se preocupa com a estética das embalagens?
- Se preocupa com a qualidade e o padrão dos produtos?
- Tem profissional responsável pelas questões sanitárias?
- A agroindústria é estruturada de forma a possibilitar fluxos lógicos, garantindo a segurança dos colaboradores e a qualidade dos produtos e evitando a contaminação?
- A agroindústria está de acordo com as normas sanitárias exigidas?
- Tem registro sanitário, se for o caso?
- A agroindústria está de acordo com as normas ambientais exigidas?

Sem a intenção de complicar demais as condições para um empreendimento comunitário, essas reflexões visam ajudá-lo a pensar no que o seu projeto poderá fazer, seja para melhorar e/ou aumentar a produção e a comercialização.

Muitas organizações imaginam que ao construir uma agroindústria é só produzir que a comercialização acontece, mas deve-se ter em mente a importância do planejamento de todas as áreas do empreendimento. Por exemplo, muitas vezes uma comunidade propõe a construção de uma agroindústria e junto com ela o plantio das árvores dos frutos que serão processados. Imagina que uma árvore

Atenção! Definir o que sua organização precisa fazer vai depender do seu diagnóstico participativo e das prioridades definidas pela comunidade!

para produzir pode demorar alguns bons anos, como é que a comunidade já quer construir uma agroindústria? O que vai acontecer com ela enquanto as árvores crescem? Possivelmente ficará abandonada.

Outro exemplo comum acontece quando um empreendimento já tem a produção, já tem uma agroindústria e quer aumentar essa produção. Mas não fez um estudo para saber para onde e como a produção será comercializada. No fim das contas, ficam caixas e caixas armazenadas e os produtos acabam por estragar, gerando muitos prejuízos. Enfim, pensando com planejamento no seu empreendimento, muitas falhas como essas podem ser evitadas.

A seguir estão alguns exemplos de temas que podem ser trabalhados em projetos de beneficiamento e comercialização de produtos da sociobiodiversidade:

- melhoria da cadeia produtiva para determinada agroindústria;
- implementação de agroindústrias de processamento de alimentos;
- elaboração de plano de negócio e de marketing, de manual de boas práticas;
- elaboração de estratégia de comunicação do empreendimento;
- elaboração de identidade visual;
- realização de planejamento estratégico;
- ampliação dos mercados acessados;
- viabilização do transporte das mercadorias;
- plantio para enriquecimento de áreas produtivas;
- certificação sócio-participativa.

... dentre muitos outros.



# ANEXO

## Exemplos de questões a serem levantadas em diagnósticos

### Foco: Desenvolvimento Organizacional

#### Regularidade Legal

- O Estatuto e suas alterações estão registrados em Cartório?
- As assembleias são realizadas regularmente conforme o Estatuto?
- As atas de eleição de diretoria foram registradas?
- Tem Alvará de Licença e Funcionamento da Prefeitura?

#### Regularidade Fiscal e Trabalhista

- Possui CNPJ?
- A contabilidade é feita regularmente?
- Esta regular junto à Secretaria da Receita Federal - Certidão Negativa de Débitos; ao INSS - Certidão Negativa de Débitos; e à Caixa Econômica Federal - Certidão Negativa de Débitos?
- Tem funcionários? Eles são registrados e os encargos sociais são recolhidos regularmente?
- Tem prestadores de serviços? Eles assinaram contrato e os encargos sociais são recolhidos regularmente?
- Tem voluntários? Eles assinaram Termo de Adesão ao Voluntariado?

#### Organização Administrativa e Financeira

- A diretoria está completa e todos desempenham suas funções?
- Possui Conselho Fiscal ou outro similar? É atuante?
- A equipe técnica e financeira é suficiente para o desenvolvimento das atividades?
- As atribuições de cada um e os procedimentos administrativos estão bem definidos?
- É feito planejamento, monitoramento e avaliação das atividades administrativas e financeiras?
- São feitos controles financeiros e de contas bancárias?
- As prestações de contas de projetos e convênios estão em dia?
- Possui sede alugada ou própria? Possui equipamentos de escritório, telefone, internet?
- Possui materiais para comunicação, site ou blog?

#### Participação das comunidades

- Já foi feito um processo participativo de diagnóstico/ planejamento? Está atualizado?
- Como é feito o monitoramento e a avaliação da execução das atividades e resultados?
- Como é a participação da comunidade nas atividades promovidas pela associação?



## Projetos, parcerias e outras formas de captação de recursos

- Quais projetos foram realizados?
- Possui projetos em execução ou em negociação?
- Quais parcerias possui?
- Quais atividades possuem para a geração de renda?

# Foco: Agroecologia

## Sobre a família

- Quem mora na casa?
- Desde quando moram na propriedade?
- Qual a renda média mensal da família?

## Sobre a propriedade

- Onde está localizada e qual o tamanho?
- Possui titulação da propriedade?
- Quais os bens da propriedade (benfeitorias, equipamentos, maquinário)?
- Tem energia elétrica?
- Qual a fonte de água (agência distribuidora, açudes, poços, rio ou nascente)?
- Pretende ampliar as instalações?
- Qual a distância da propriedade em relação à sede do município?

## Quanto à produção e extração de produtos

- Quais as principais atividades desenvolvidas (comerciais e não comerciais)?
- Como se dá a localização das atividades na propriedade?
- Quais os produtos cultivados na propriedade e quantidade produzida?
- Quem desenvolve as atividades e como é feita a divisão de tarefas?
- Como se dá o transporte dos produtos?

## Quanto ao sistema de produção

- Qual o histórico de uso da terra?
- Como maneja a pastagem (uso do fogo, pastejo rotacionado, cercas)?
- Quais as principais dificuldades para a produção?
- Como é feita a adubação dos cultivos (usa fertilizantes, calcário, cinzas, restos de culturas, compostos)?
- Há incidência de pragas e doenças? Como faz o controle?
- Que tipo de sementes são usadas (próprias ou compradas)?
- Usa fogo na agricultura? Como vê as consequências do uso do fogo? Toma alguma medida para evitar o fogo descontrolado?
- Qual a disposição do agricultor em arriscar e adotar inovações?
- Se possui sistema agroflorestal, qual a data de implantação, tamanho da área, quais espécies utiliza, como faz o manejo?
- Que animais cria? Quantos de cada?
- Como é feita a alimentação deles? Tem problemas com doenças?

## Quanto ao uso dos produtos da floresta

- Pratica extrativismo em área própria, da comunidade ou de terceiros?
- O que retira da floresta (animais, frutas, plantas medicinais, sementes e mudas)?
- Quais frutas são coletadas? Qual a frequência de coleta?
- Que plantas medicinais são coletadas? Qual a frequência de coleta?
- Vende algum produto extraído?

# Foco: Beneficiamento e comercialização de produtos da sociobiodiversidade

## Produção

- Quais produtos são produzidos?
- Quantas comunidades e famílias são envolvidas?
- Qual volume de produção anual para cada produto nos últimos anos?
- Qual infraestrutura possui (equipamentos, galpão e máquinas)? É suficiente?
- Qual o potencial de produção, considerando a disponibilidade de matéria-prima, mão de obra e infraestrutura disponível?
- Existe assistência técnica para produção? Como é e por quem é feita?
- Como é feita a gestão e controle da produção?
- Há prática de planejamento de produção anual? O planejamento é implementado?
- Como, quando e por quem é feito o pagamento da produção?
- A organização dispõe de capital de giro?
- Quais as principais dificuldades na produção?
- Quais ações acham importantes para melhoria dos aspectos relacionados à produção?

## Beneficiamento

- Qual o volume de produção de cada produto nos últimos anos?
- Existe agroindústria para beneficiamento dos produtos?
- Qual a capacidade produtiva atual da agroindústria? Qual capacidade ociosa?
- Existe expectativa de ampliação da produção?
- A agroindústria está registrada? Se não, por que e o que falta? A estrutura é muito precária para registro?
- Quantas pessoas trabalham? São funcionários, diaristas, cooperados ou voluntários?
- Existe Manual de Boas Práticas de Fabricação? Utilizam o manual?
- Existe fluxo lógico de produção na agroindústria?
- Existe acompanhamento técnico na área de processamento?
- Os produtos têm rótulos com informações completas?
- As embalagens são adequadas/padronizadas? Existe embalagem primária e secundária?
- Tem ficha técnica dos produtos?
- Quais as principais dificuldades no beneficiamento?
- Quais ações acham importantes para melhoria dos aspectos relacionados ao beneficiamento?

## Comercialização e Marketing

- Existe plano de negócios? O plano é implantado?
- Existe um estudo de mercado (mesmo que não formalmente realizado)?
- Os preços dos produtos são compatíveis com o mercado?
- Existe planilha detalhada de composição do custo de produção e preço do produto?
- Existe identidade visual (logomarcas, rótulos, cartões de visitas, banners etc.)?
- Os rótulos dos produtos são adequados para o mercado que está inserido?
- Existe interesse e capacidade de produção para além do mercado local?
- Quais ações acham importantes para melhoria dos aspectos relacionados ao marketing?
- Emite nota fiscal avulsa, bloco ou eletrônica?
- Tem contabilidade? Paga os impostos regularmente?
- Tem lista de preços dos produtos?
- Onde são vendidos os produtos?
- Acessa mercado institucional público?
- Existe diferença de preço no atacado e varejo?
- Existe uma estratégia comercial clara?
- Tem equipe de atendimento e vendas ou responsáveis na organização pela comercialização?
- Tem site ou alguma ferramenta eletrônica de divulgação dos produtos?
- Como é a logística para comercialização dos produtos para os principais mercados identificados?
- Como faz o controle e cobrança das vendas? Toma calote de vez em quando?
- Se tivesse mais produção conseguiria vender tudo?
- Quais as principais dificuldades na comercialização?
- Quais ações acham importantes para melhoria dos aspectos relacionados à comercialização?

# Referências bibliográficas

ANA - Articulação Nacional de Agroecologia. 2007. Construção do Conhecimento Agroecológico: novos papéis, novas identidades. Gráfica Popular. 283p.

CAPORAL, Francisco Roberto; AZEVEDO, Edísio Oliveira (org.). 2011. Princípios e perspectivas da Agroecologia. Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia do Paraná. 192p. Disponível em [[www.google.com/search?q=www.goo.gl/5kkBXu](http://www.google.com/search?q=www.goo.gl/5kkBXu)]

CRUZ, Célia Meirelles. 2003. Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos. 2ª ed. São Paulo: Global. 158p.

FREIRE, Paulo. 1983. Extensão ou Comunicação? Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra. 93p.

FUNDAP, Fundação do Desenvolvimento Administrativo. 2006. Programa de desenvolvimento gerencial – Indicadores para monitoramento de programas e projetos. São Paulo.

GADOTTI, Moacir. 2007. Educar para um outro mundo possível. São Paulo: Publisher Brasil. 207p.

KELLEY, Daniel Q. 1995. Dinheiro para a sua causa: como obter fundos de particulares, empresas e instituições filantrópicas para o seu projeto beneficente, cultural ou ecológico. Tradução: Sandra Galeotti. São Paulo: Textonovo. 150p.

KISIL, Rosana. 2001. Elaboração de Projetos e Propostas para Organizações da Sociedade Civil. (Coleção Gestão e sustentabilidade). São Paulo: Editora Global. 81p.

KREUTZ, Ineida T. 2009. Cooperativismo passo a passo. 8 ed. Goiânia: OCB-GO. 46p. Disponível em [[www.ocbgo.org.br/arquivos/downloads/cartilha\\_cooperativismo\\_58491.pdf](http://www.ocbgo.org.br/arquivos/downloads/cartilha_cooperativismo_58491.pdf)]

MÉSZAROS, István. 2007. O desafio e o fardo do tempo histórico: o socialismo no século XXI. São Paulo: Boitempo Editorial.

PETERSEN, P.F.; VON DER WEID, J.M.; FERNANDES, G.B. 2009. Agroecologia: reconciliando agricultura e natureza. Informe Agropecuário, Belo Horizonte, v.30, n.252, p.7 - 15, set./out. Disponível em [[www.google.com/search?q=www.goo.gl/J35lLL](http://www.google.com/search?q=www.goo.gl/J35lLL)]

STRABELLI, José. 2011. Associação é para fazer juntos. Brasília: Instituto Internacional de Educação do Brasil. 194p. Disponível em [[www.iiieb.org.br/index.php/publicacoes/livros/associacao-e-para-fazer-juntos](http://www.iiieb.org.br/index.php/publicacoes/livros/associacao-e-para-fazer-juntos)]

TENÓRIO, Fernando Guilherme; BERTHO, Helena; CARVALHO, Helenice Feijó. 1995. Elaboração de Projetos Comunitários. Rio de Janeiro: Loyola. 86p.

VERDEJO, Miguel Expósito. 2010. Diagnóstico rural participativo: guia prático DRD. Brasília: MDA/Secretaria da Agricultura Familiar. 62p.

Este livro é licenciado por uma Licença CreativeCommons:



Atribuição – Não Comercial – Compartilha Igual 4.0 Internacional



Você tem direito de:



Compartilhar

copiar e redistribuir o material em qualquer suporte ou formato.

Adaptar

transformar, e criar a partir do material

De acordo com os seguintes termos:



Atribuição

Você deve atribuir o devido crédito, fornecer um link para a licença, e indicar se foram feitas alterações. Você pode fazê-lo de qualquer forma razoável, mas não de uma forma que sugira que o licenciante o apoia ou aprova o seu uso.



NãoComercial

Você não pode usar o material para fins comerciais.



Compartilha Igual

Se você, transformar, ou criar a partir do material, tem de distribuir as suas contribuições sob a mesma licença que o original.

Qualquer outro uso, cópia, distribuição ou alteração desta obra que não obedeça os termos previstos nesta licença constituirá infração aos direitos autorais, passível de punição na esfera civil e criminal. Os termos desta licença também estão disponíveis em: [http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.pt\\_BR](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.pt_BR)



Ministério do  
Meio Ambiente

