



Orientação em Projetos para Centros Espíritas



Sociedade Espírita Jesus



Rua General Canabarro, 1172 – Santiago, RS
sejesus.org.br

[...] Quando os homens forem bons, organizarão boas instituições, que serão duráveis, porque todos terão interesse em conservá-las. [...] O progresso geral é a resultante de todos os progressos individuais.

Allan Kardec (Obras Póstumas)

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	4
UNIDADE 1 - Os Centros Espíritas e a Sociedade Espírita Jesus	5
UNIDADE 2 - A Metodologia de Projetos em Centros Espíritas	9
2.1 – O Processo Administrativo.....	9
2.2 – Conceito e Utilidade da Elaboração de Projetos.....	11
O que é um Projeto?.....	11
Por que um Projeto é importante?.....	12
UNIDADE 3 - Elaboração de Projetos	15
3.1 – Fatores Críticos e Identificação.....	15
3.2 Redigindo o Projeto/ Concepção.....	18
Proponente (Quem?)	18
Contexto (Qual?)	20
Justificativa (Por que?)	21
Objetivos (O que?)	21
Público-Alvo (Para quem?)	22
Quadro de Metas (Como?)	23
Cronograma (Quando?)	23
Orçamento (Quanto?).....	24
3.3 Fase de Execução.....	25
Comunicação.....	27
Gestão de Conflitos.....	28
Avaliação das Ações.....	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS	33
ANEXO - MODELO DE PROJETO PARA CENTRO ESPÍRITA	35

APRESENTAÇÃO

Caro Participante,

Seja bem-vindo!

Independente da atividade que desenvolvemos, seja na vida doméstica, rotina de trabalho ou como trabalhadores espíritas, o conhecimento administrativo encurtará os rumos.

A administração como ciência, aliada à filosofia e ao espiritismo, demonstra que é possível trilhar um caminho, com base em eficiência, eficácia e efetividade para a realização do trabalho. O planejamento, por exemplo, oportuniza pensarmos antes de agir, evitando o acaso; a organização, por sua vez, nos ajuda a refletir sobre meios, estruturas e responsabilidades; a liderança ensina como fazer para influenciar positivamente as pessoas em busca do bem comum; e por fim, o controle, que oportuniza avaliar as ações e resultados auxiliando no ajustamento das atividades.

Nos Centros Espíritas, geralmente, os mesmos trabalhadores realizam múltiplas ações, necessitando de técnicas para planejar e organizar suas rotinas, para cumprir prazos e melhorar a efetividade doutrinária. Além disso, quando as pessoas deixam de prestar sua colaboração, não estando suas tarefas explícitas (sistematizadas), perde-se grande parte do conteúdo da experiência.

É nesse contexto que a capacitação tem a intenção de auxiliá-lo. Com uma proposta dialética e participativa, o programa busca adequar necessidades a um método de trabalho, simples e prático, chamado de Projetos. O exercício também tem o propósito de somar-se as ações para instituir a **Área de Projetos** na Sociedade Espírita Jesus.

Esperamos que nosso convívio seja construtivo, que os diálogos e novas ideias estimulem nossas faculdades, tendo em vista nossa permanente caminhada em busca do progresso.

Mãos à obra!

UNIDADES DIDÁTICAS

UNIDADE 1: Os Centros Espíritas e a Sociedade Espírita Jesus

UNIDADE 2: A Metodologia de Projetos em Centros Espíritas

UNIDADE 3: Elaboração de Projetos

CARGA HORÁRIA

04 horas.

COMPETÊNCIAS GERAIS

- Consolidar os conhecimentos específicos sobre os Centros Espíritas, seus objetivos e administração;
- Refletir e dialogar sobre os desafios da importância, implantação e execução de Projetos;
- Compreender as fases/processo na elaboração de Projetos.

UNIDADE 1 - Os Centros Espíritas e a Sociedade Espírita Jesus

Conforme texto retirado da Obra: Orientação ao Centro Espírita¹ (FEB, 2006) essas Instituições possuem finalidades, objetivos e atividades genéricas, conforme apresentado pelo texto abaixo.

OS CENTROS ESPÍRITAS

- São **núcleos de estudo**, de **fraternidade**, de **oração** e de **trabalho**, praticados dentro dos princípios espíritas;
- São **escolas de formação espiritual e moral**, que trabalham à luz da Doutrina Espírita;
- São **postos de atendimento fraternal** para todos os que os buscam com o propósito de obter orientação, esclarecimento, ajuda ou consolação;
- São **oficinas de trabalho** que proporcionam aos seus frequentadores oportunidades de exercitarem o próprio aprimoramento íntimo pela prática do Evangelho em suas atividades;
- São **casas** onde as crianças, os jovens, os adultos e os idosos têm oportunidade de conviver, estudar e trabalhar, unindo a família sob a orientação do Espiritismo;
- São **recantos de paz construtiva**, que oferecem aos seus frequentadores oportunidades para o refazimento espiritual e a união fraternal pela prática do “amai-vos uns aos outros”;
- São **núcleos** que se caracterizam pela simplicidade própria das primeiras **casas do Cristianismo** nascente, pela prática da caridade e pela total ausência de imagens, símbolos, rituais ou outras quaisquer manifestações exteriores; e
- São as **unidades fundamentais** do Movimento Espírita.

SEUS OBJETIVOS

Os Centros Espíritas têm por objetivo promover o estudo, a difusão e a prática da Doutrina Espírita, atendendo as pessoas que:

- buscam esclarecimento, orientação e amparo para seus problemas espirituais, morais e materiais;
- querem conhecer e estudar a Doutrina Espírita;
- querem trabalhar, colaborar e servir em qualquer área de ação que a prática espírita oferece.

SUAS ATIVIDADES BÁSICAS

Os Centros Espíritas têm por atividades básicas:

- Realizar **Palestras Públicas** destinadas ao público em geral, nas quais são desenvolvidos temas abordados à luz da Doutrina Espírita;
- Realizar **Reuniões de Estudo Sistematizado** da Doutrina Espírita, de forma programada, metódica e constante, destinadas às pessoas de todas as idades e de todos os níveis culturais e sociais, que possibilitem um conhecimento abrangente e aprofundado do Espiritismo em todos os seus aspectos;

- Realizar atividades de **Atendimento Espiritual** no Centro Espírita para as pessoas que procuram esclarecimento, orientação, ajuda e assistência espiritual e moral, abrangendo as atividades de: recepção, atendimento fraterno, explanação do Evangelho à luz da Doutrina Espírita, passe e magnetização de água, irradiação e Evangelho no lar;
- Realizar reuniões de **Estudo e Educação da Mediunidade**, com base nos princípios e objetivos espíritas, esclarecendo, orientando e preparando trabalhadores para as atividades mediúnicas;
- Realizar **Reuniões Mediúnicas** destinadas à prática da assistência aos espíritos desencarnados necessitados de orientação e esclarecimento;
- Realizar atividades de **Evangelização Espírita da Infância e da Juventude**, de forma programada, metódica e sistematizada, atendendo a criança e o jovem, esclarecendo-os e orientando-os dentro dos princípios da Doutrina Espírita;
- Realizar atividades de **Divulgação da Doutrina Espírita** utilizando todos os veículos e meios de comunicação social compatíveis com os princípios espíritas, tais como: palestras, conferências, livros, jornais, revistas, boletins, folhetos, mensagens, rádio, televisão, internet, cartazes, fitas de vídeo e áudio;
- Realizar atividades do **Serviço de Assistência e Promoção Social Espírita** destinado a pessoas carentes que buscam ajuda material: assistindo-as em suas necessidades mais imediatas; promovendo-as por meio de cursos e trabalhos de formação profissional e pessoal; e esclarecendo-as com os ensinamentos morais do Evangelho à luz da Doutrina Espírita;
- Realizar **Atividades Administrativas** necessárias ao seu normal funcionamento, compatíveis com a sua estrutura organizacional e com a legislação do seu país;
- Participar das **atividades que têm por objetivo a União dos Espíritas** e das Instituições Espíritas e a Unificação do Movimento Espírita, conjugando esforços, somando experiências, permutando ajuda e apoio, aprimorando as atividades espíritas e fortalecendo a ação dos espíritas.

Texto para Reflexão

O CENTRO ESPÍRITA

Emmanuel

“A Casa de Espiritismo Evangélico, por mais humilde, é sempre santuário de renovação mental na direção da vida superior.

Nenhum de nós que serve, embora com a simples presença, a uma instituição dessa natureza, deve esquecer a dignidade do encargo recebido e a elevação do sacerdócio que nos cabe.

Nesse sentido, é sempre lastimável duvidar da essência divina da nossa tarefa.

O ensejo de conhecer, iluminar, contribuir, criar e auxiliar, que uma organização nesses moldes nos faculte, procede invariavelmente de algum ato de amor ou de alguma sementeira de simpatia que nosso espírito, ainda não burilado, deixou à distância, no pretérito escuro que até agora não resgatamos de todo.

Uma Casa Espírita é uma escola onde podemos aprender e ensinar, plantar o bem e recolher-lhe as graças, aprimorar-nos e aperfeiçoar os outros, na senda eterna.

Quando se abrem as portas de um templo espírita cristão ou de um santuário doméstico, dedicado ao culto do Evangelho, uma luz divina acende-se nas trevas da ignorância humana e, através de raios benfazejos desse astro de fraternidade e conhecimento, que brilha para o bem da comunidade, os homens que dele se avizinham, ainda que não desejem, caminham, sem perceber, para a vida melhor”.

Fonte: Publicado na revista REFORMADOR, janeiro de 1951(pag 4)–Ed. FEB.

ATIVIDADE 1 - Reúna seu grupo e realize um paralelo das atividades genéricas apresentadas no texto, com as ações desenvolvidas pela Sociedade Espírita Jesus. Escolha um porta-voz para o relato ao grande grupo.

Centros Espíritas	Sociedade Espírita Jesus	
	<i>Responsável e Equipe</i>	<i>Planejamento, Organização e Funcionamento</i>
<i>Palestras Públicas</i>		
<i>Estudo Sistematizado</i>		
<i>Atendimento Espiritual</i>		
<i>Estudo e Educação da Mediunidade</i>		
<i>Reuniões Mediúnicas</i>		
<i>Evangelização Espírita</i>		
<i>Divulgação da Doutrina Espírita</i>		
<i>Assistência e Promoção Social</i>		
<i>Atividades Administrativas</i>		
<i>Atividades de União dos Espíritas</i>		

UNIDADE 2 - A Metodologia de Projetos em Centros Espíritas

2.1 – O Processo Administrativo

Ainda que a função principal de um Centro Espírita, seja promover o estudo a difusão e a prática da Doutrina Espírita, existem duas frentes que sustentam qualquer instituição, e necessitam de especial atenção, as questões: **políticas** e **organizacionais**.

A abordagem aqui descortinada, sobre **política**, difere do olhar político-partidário, recorrente em nossas experiências materiais cotidianas. Um conceito coerente aos preceitos morais é o de Aristóteles, que afirma primeiro, ser política uma *descoberta da maneira de viver que leva à felicidade humana*; em segundo lugar, define como *a forma de governar e as instituições sociais* capazes de assegurar aquela maneira de viver (Aristóteles², tradução 1985). Essa afirmação não é nada trivial, Aristóteles entendia que o homem nasceu para viver em sociedade e que seu progresso depende da maneira salutar com que constrói e administra seus relacionamentos. O nobre pensador deixa claro, na frase: “O Homem é um animal político”; o pressuposto da necessidade em viver e conviver em sociedade. Portanto, política na visão aristotélica é uma necessidade da família, da escola, do grupo de estudo e também do Centro Espírita de maneira geral.

Podemos continuar nos apoiando nos conceitos de Aristóteles, para compreender a ideia de **organização** e de suas implicações. O próprio filósofo considera a “*pólis*” (cidade-estado) uma forma específica de organização fundamental (institucional-cultural), quando afirma que a vida em comunidade é um dos objetivos da felicidade humana. Certamente, constituir isso, não é tarefa fácil. Primeiro porque o conceito de felicidade é sempre relativo enquanto se transita na Terra (Campetti³, 2015). Felicidade constitui-se em uma desafiadora meta que deve ser alcançada pelo ser inteligente, é complexa e diferente de um para outro indivíduo, apresentando um mosaico psicológico de variações que surpreendem (Pastorino/Divaldo Franco⁴, 2005).

Em segundo lugar, conforme aumentam as complexidades e objetivos institucionais, maior a necessidade de procedimentos que auxiliem a regular as ações humanas. Caso contrário, nossas vidas terrenas seriam um caos. Imaginemos, por exemplo, a inexistência de um código de conduta para motoristas, no Brasil. Como haveria segurança ao sairmos nas ruas? Dito isso, esperamos tornar evidente a importância de conhecer, ao menos sumariamente, os fundamentos da teoria administrativa, para poder auxiliar na gerencia das situações de âmbito institucional.

O funcionamento adequado de uma organização, com ou sem fins econômicos, não acontece ao acaso. As organizações não funcionam por décadas, sem que por trás, exista um modelo exitoso. Esse êxito é fruto de decisões, ações, aglutinação de recursos, competências, estratégias e uma obstinada busca em atingir objetivos coletivos. Um Centro Espírita não é diferente, o trabalho edificante, necessita de empenho dos trabalhadores, dedicação e responsabilidade dos seus diretores, comprometimento e assiduidade de seus coordenadores, porém precisam também de decisões, procedimentos, recursos pecuniários para sustentar as atividades; e para atender de maneira satisfatória seus frequentadores. O modo com que ela arranja todos esses exemplos, e uma série de outras atividades que não foram aqui mencionadas, configura-se no seu *modelo de gestão*.

Portanto, aqui cabe uma ressalva: *administrar* é alcançar resultados com os meios que se dispõe, ou seja, transformar recursos e competências em resultados coletivos (Chiavenato⁵, 2007). Enquanto, *gerir*, configura-se na forma de trabalho (de administrar) para atingir esses mesmos resultados.

A tarefa da administração define-se por interpretar os objetivos propostos (nem sempre explícitos) pela organização e transformá-los em ação, por meio de planejamento, organização, liderança e avaliação dos esforços (pessoas e recursos) realizados em todas as áreas do Centro Espírita.

A Figura 1 demonstra que o encaixe das tarefas administrativas, (planejamento, organização, direção e controle) chamado de Processo Administrativo (Chiavenato⁵, 2007) determina maiores ou menores chances de êxito na tarefa de administrar o Centro Espírita. A capacidade dos diretores, junto aos seus coordenadores e trabalhadores (equipes), de montar o quebra-cabeça, de maneira que ele permaneça integrado pelo maior tempo possível e com o menor esforço, determinará maior ou menor capacidade organizacional.



Figura 1: O Processo Administrativo
Fonte: Adaptado de Idalberto Chiavenato, 2007.

O Processo Administrativo, Figura 1, é formado pelas seguintes tarefas:

Planejamento: consiste na etapa de estabelecer objetivos futuros e detalhar os planos necessários para atingi-los com eficiência (melhor forma) e eficácia (melhor desempenho).

Organização: estruturar e configurar a ação organizacional para atingir os objetivos traçados. Reunir, aglutinar e disponibilizar os recursos e competências, para executar o planejado.

Direção (Liderança): capacidade de colocar em marcha as ações planejadas e organizadas, considerando as pessoas e os recursos; basicamente se refere às relações interpessoais dos gestores com seus colaboradores.

Controle (Avaliação): atividade de mensurar e avaliar os resultados da ação organizacional, obtida a partir do planejamento, da organização e da direção. Verificar se os objetivos

coletivos estão sendo atingidos ou não, e o que é necessário realizar para corrigir o curso do planejamento.

Considerando nesse escopo de trabalho, as questões organizacionais, sem descuidar das questões morais e políticas, vamos dialogar e exemplificar sobre a metodologia de **Elaboração de Projetos**, sua contribuição e desafios, para uma gestão equilibrada do Centro Espírita.

Da mesma forma que um pintor necessita de pincéis e tintas (insumos) para suas atividades, todo o trabalhador, coordenador, diretor ou presidente de um Centro Espírita, tem na metodologia abordada, uma ferramenta útil, para cumprir com suas funções e responsabilidades, no trabalho espírita.

ATIVIDADE 2 – Para que todos os participantes **compreendam a Rede Espírita**, sob o ponto de vista administrativo, solicitamos que alguns membros, voluntários, da diretoria, vinculados à Federação (FERGS), relatem brevemente, como se configura o processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle) no âmbito do Rio Grande do Sul.

2.2 – Conceito e Utilidade da Elaboração de Projetos

Como princípio do entendimento de todos, vamos iniciar nosso diálogo provocando a todos os presentes, sobre o entendimento a cerca de um assunto específico:

O que é um Projeto?

Socorremo-nos, antes de tudo, ao significado linguístico da expressão. Segundo Ferreira⁶ (2010) a palavra em questão significa: *plano, intento, empreendimento, redação preliminar de lei, de relatório, etc. Plano geral de edificação.*

Projeto no contexto administrativo tem múltiplas definições, é possível buscar um significado de acordo com o viés científico, para nós, relevante. Pela abordagem tecnológica, com vistas à processos, por exemplo, o *Project Management Institute*⁷ (PMI) define projeto como um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado único.

Por outro lado, em uma abordagem mais sistêmica, a Coordenadoria de Planejamento Ambiental Estratégico e Educação Ambiental de São Paulo – CPLEA⁸, (2005) define como um empreendimento detalhado e planejado com clareza, organizado em um conjunto de atividades contínuas e interligadas a ser implantadas, voltadas a um objetivo de caráter ambiental, educativo, social, cultural, científico e/ou tecnológico.

Em um contexto de cunho social, um projeto é um plano ou um esforço solidário que tem como objetivo melhorar um ou mais aspectos de uma sociedade. Estas iniciativas potencializam

a cidadania e consciência social dos indivíduos, envolvendo-os na construção de um futuro melhor (Programa de Formação de Gestores Públicos – FORGEP⁹).

No caso específico dos nossos objetivos, onde a Sociedade Espírita Jesus justifica o método pela necessidade de mudança, e de agir com mais segurança (SEJ – Projeto Área de Projetos¹⁰, 2017) a definição com maior utilidade, passa a ser a seguinte:

*Projeto constitui-se em uma **força tarefa**, com **tempo determinado**, para contribuir com a solução de **problemas**, transformando **ideias** em ações **viáveis**, adequadas aos **objetivos comuns**.*

Força Tarefa: conjunto de profissionais (trabalhadores) de diferentes áreas que, temporariamente, atuam juntos na realização de uma determinada tarefa;

Tempo Determinado: com prazo previsto de início e final;

Ideias: sugestões, opiniões, conceitos, pensamentos;

Solução de Problema: questão não resolvida, questão pendente;

Ações Viáveis: possíveis de executar (disponibilidade de recursos, materiais, pessoais, pedagógicos, psicológicos, etc);

Objetivos Comuns: finalidade do coletivo. (pensamento espírita)

Lembrete:

Um Projeto está relacionado à consecução de objetivos, ou a frações de objetivos maiores, que se relacionam com o plano estratégico da instituição ou a determinada área do poder público. Salvo nos casos em que projetos sejam elaborados para cobertura de alguma situação emergencial a ser enfrentada pela instituição, como uma avaria física em consequência de uma tempestade.

*Em resumo, o projeto em particular **deve se relacionar aos objetivos elencados no plano estratégico, ou setorial**, e consequentemente estará **afinado à missão e visão institucional, em congruência de valores**.*

Fonte: Forgep⁹

Por que um Projeto é importante?

Para a compreensão sobre o conceito de utilidade, usamos o básico dicionário Aurélio⁶ (2010), que nos elucida com o seguinte sinônimo:

“que pode ter ou tem algum uso; que serve ou é necessário para algo; que traz proveito, vantagem; de que resulta o que se espera; proveitoso, profícuo, vantajoso.”

Vem ao encontro dos significados mencionados, a abordagem filosófica de Sócrates, citado por Kim¹¹ (2016) que nos apresenta o teste do **Filtro Triplo**, ou seja, analisar determinada

questão de acordo com as seguintes percepções: verdade, bondade e utilidade. O fato é verdadeiro? É bom? E por fim, tem utilidade para mim?

Portanto, de acordo com a filosofia, só é útil o conhecimento que nos torna melhores (Sócrates¹¹). Assim, passamos a listar algumas percepções teóricas, já testadas e colocadas em prática, pelas nossas experiências existenciais, onde conseguimos identificar algumas utilidades na metodologia de elaboração de projetos:

- a) **Permite a melhoria e aumento das capacidades individuais.** De acordo com a própria Lei de Sociedade (questão 768) relatada no Livro dos Espíritos¹²: *“homem nenhum possui faculdades completas, mediante a união social é que elas, umas as outras se completam, (...)”*. Portanto na oportunidade de unirem-se em força tarefa, trabalhadores podem utilizar desse formato para aprender uns com os outros, dialogar e praticar a caridade.
- b) **Possibilita compartilhar a visão de futuro.** No momento em que um grupo se reúne para determinada tarefa, faz-se oportuno fortalecer os laços doutrinários, lembrando a missão coletiva maior. Conforme nos lembra Barbieri¹³ (FERGS, Revista Reencarnação 451), através das palavras de Kardec¹⁴, *“a condição absoluta de vitalidade para toda a reunião ou associação, qualquer que seja o seu objetivo, é a homogeneidade, isto é, a unidade de vistas, de princípios e sentimentos, a tendência para um mesmo fim determinado.”*
- c) **Explora a criatividade humana e o potencial coletivo.** Na questão 779 (Livro dos Espíritos¹²) Kardec menciona que os espíritos esclarecem: que nem todos os homens progredem no mesmo tempo, é necessário que os mais avançados, ajudem no progresso dos outros, pelo contato social. Utilizar ideias boas e úteis para desenvolvimento da coletividade e o bem comum, é uma das funções benéficas da organização por projetos.
- d) **Cria ponte entre desejo e possibilidade.** Essa afirmação nos faz refletir sobre as reais condições (recursos) de partir de uma ideia à sua execução, ou seja, nos propõe o pré-requisito de diagnóstico. A resposta para a questão é: queremos, mas de fato, temos os recursos?
- e) **Compartilha o conhecimento.** Transformar todo o pensar, viabilidade, execução e colheita dos resultados de uma ação, não é trabalhoso? Será que necessitamos começar do zero? A prática de projetos nos permite, com a sistematização da experiência, compartilhar o conhecimento gerado, garantindo um começo construtivo a outros trabalhadores que desejarem resolver questões experienciadas.
- f) **Evita surpresas no caminho.** Projetos permitem que possamos responder questões práticas, como: Quem fará? Quanto vai custar? Quem vai participar? Que resultados esperamos? Que problemas de fato, resolveremos? Onde queremos chegar? Pensar na viabilidade de uma ação é uma das principais contribuições ao realizar um projeto, lembre-se antes de tudo é um planejamento da ação. Significa pensar antes de realizar.

Portanto o planejamento e a organização, como aspectos administrativos, são os dois pilares basilares, que sustentam a utilidade de um Projeto, para o Centro Espírita. Relembremos as palavras de Jesus:

“Pois qual de vós, querendo edificar uma torre, não se senta primeiro a calcular as despesas, para ver se tem com que acabar? Para não acontecer que, depois de haver posto os alicerces, e não a podendo acabar, todos os que a virem comecem a zombar dele, dizendo: Este homem começou a edificar e não pode acabar.”

Jesus (Lucas 14,28-30)

ATIVIDADE 3 – Reúna seu grupo e após assistir ao Vídeo (A Sopa - Casa Espírita André Luiz), responda a seguinte questão: Colocando-nos no lugar dos trabalhadores do caso em questão, o que precisaríamos antever (recursos humanos, financeiros, etc) para realizar essa atividade?

UNIDADE 3 - Elaboração de Projetos

3.1 – Fatores Críticos e Identificação

A metodologia de Projetos poderá apresentar etapas diferentes, dependendo da finalidade e autores utilizados. Em relação aos nossos objetivos, vamos abordar etapas alinhadas aos Projetos Sociais, tendo em vista a similaridade desses com a missão doutrinária de um Centro Espírita, ou seja, sem alinhamento com práticas político-partidárias e ou econômicas.

Relembrando nosso conceito para Projetos, mas com outras palavras, estabelecemos que é tarefa executada por pessoas, para pessoas, com vistas a resolver um problema comum através da implantação de ações viáveis. Dizemos com isso, que Projetos são relações sociais, construídos por forças que se articulam. De acordo com Stephanou, Müller e Carvalho¹⁵ (2003) faz-se necessário adotar uma atitude investigativa, que deve estar presente em todos os momentos. Essa atitude garantirá um ambiente em que todas as partes envolvidas, planejadores, executores ou público-alvo, permaneçam estimulados e comprometidos.



Figura 1 - Pré-requisitos para um Projeto.
Fonte: Stephanou, Müller e Carvalho (2003)

Constituem fatores críticos de êxito para uma força-tarefa, identificar necessidades, potencialidades e atores, articulação de atores e a viabilidade do projeto.

Para identificar as **necessidades, potencialidades e atores**, é necessário perguntar-se o seguinte:

- Quais as necessidades do público-alvo?

- As necessidades se traduzem em demandas?
- O que (estrutura) e quem (pessoas) podemos aproveitar na ação?
- Que atores influenciadores (lideranças), são importantes para o trabalho?

A **articulação** entre os atores consiste no estabelecimento de um consenso em torno da finalidade, porém, nem todos precisam estar de acordo com todos os pontos de ação; o importante aqui é um ponto de vista comum, em relação aos objetivos. Como nos lembra Kardec, *“uma sociedade onde a confiança e a benevolência reinam, afastam o embaraço e o constrangimento que nascem da suscetibilidade do orgulho, que se manifesta sob a menor contradição, tornando essa sociedade, não só viável, como indissolúvel”* (Kardec¹⁴, Livro dos Médiuns, questão 334).

Considerando os aspectos técnicos do Projeto, são quatro os pontos de vista que precisam de consenso:

- Acordo em torno do **diagnóstico**: todos devem concordar que a questão é um problema comum;
- Acordo sobre as **formas de agir**: as estratégias básicas devem estar claras e assumidas por todos;
- Acordo relacionado **aos objetivos**: devem ser comuns, principalmente entre as pessoas que estão à frente do projeto;
- Acordo em relação **aos êxitos**: há necessidade de uma visão semelhante entre proponentes e público-alvo, beneficiário, quanto onde se pretende chegar.

Quanto a **Viabilidade** de um projeto, depende essencialmente da sua capacidade de angariar recursos para a sua implementação. Stephanou, Müller e Carvalho¹⁵ (2003) afirmam que qualquer projeto depende de levantamento prévio que identifique o tipo e a quantidade de recursos humanos e fontes pecuniárias necessárias.

Recursos Humanos são as pessoas destinadas à execução do projeto. São importantes diagnósticos precisos nas seguintes questões: os executores são capacitados para tal tarefa? Não haverá ruptura de conceitos às questões doutrinárias? Existem trabalhadores com tempo disponível para a ação? Há comprometimento e responsabilidade suficientes para assumir ações futuras? Conheço suficientemente os envolvidos, de modo a ter responsabilidade e assiduidade das tarefas? A liderança do projeto tem um plano B, caso seja necessário alocar pessoas?

Sobre os **Aspectos Pecuniários**, cabe frisar, sobretudo, que sejam analisadas as ações de captação para que essas não se desencontrem com as finalidades da instituição espírita. Por outro lado, é importante prever recursos financeiros para viabilizar as ações. Por exemplo, se um projeto tem uma ação de realizar uma capacitação em outra cidade, é preciso que essa atividade seja prevista orçamentariamente. Ou seja, existem recursos para a viagem? Não se pode prever a ação, sem o planejamento financeiro necessário para a sua viabilidade.

Em relação às fases, a primeira, chamada de **Identificação**, é importante sabermos que o trabalho não começa na sua Elaboração/Redação propriamente dita. É necessário um caminho a ser percorrido, que inicia com um conjunto de ideias e sugestões (mais ou menos

vagas e, sobretudo diferentes) sobre os objetivos ou o que fazer. Em seguida, essas ideias começam a tomar forma, recomendamos a elaboração de um diagnóstico (aqui informal) já mencionado anteriormente, somente então para definir público-alvo, objetivos, ações e cronograma. Alguns autores da área de qualidade sugerem a técnica de **brainstorming** (em português "tempestade cerebral") ou tempestade de ideias, é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo - criatividade em equipe, através de participação de todos, valorizando inicialmente opiniões para se chegar a um consenso.



Figura 2 – Fases de Elaboração do Projeto
Fonte: Stephanou, Müller e Carvalho (2003)

Outra técnica útil, nessa fase é a metodologia conhecida como **Metaplan**¹⁶. Essa é uma técnica de moderação de grupos, que permite a participação das pessoas por meio da escrita das ideias em tarjetas coloridas, e sua posterior fixação em painéis para apresentação e discussão com um pequeno grupo de pessoas. A metodologia sustenta o enfoque participativo, que apresenta como função básica à democratização do uso da palavra, possibilitando a geração de uma memória coletiva e sistemática e, promovendo a sistematização de ideias (Cordioli¹⁶, 2001). Referida técnica, poderá ter uma funcionalidade útil para os Centros Espíritas, tendo em vista os valores de participação das pessoas e o aspecto da flexibilidade da modelagem de dados, que poderá ser alinhada com o método das fases de um projeto.

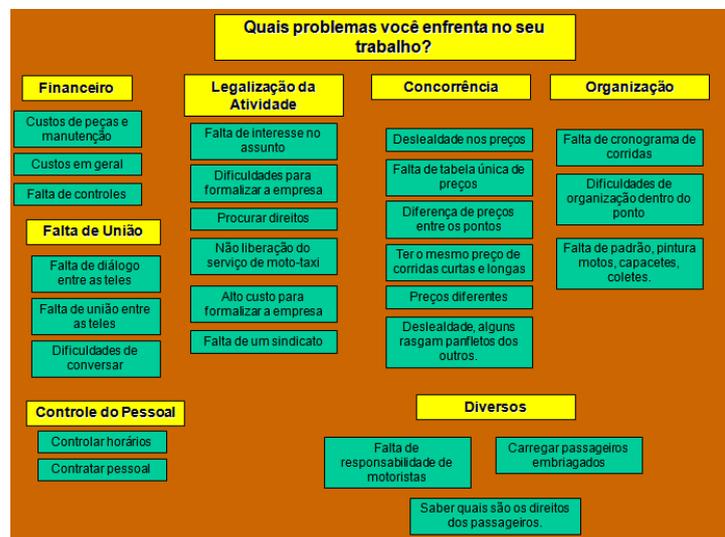


Figura 3 – Modelo de Painel de Metaplan aplicado a Taxistas

A Fase de **Concepção** é a elaboração do Projeto, propriamente dita e consiste nas etapas que serão abordadas em seguida, com maior profundidade. Em seguida à Fase de **Execução**, que é a execução do Projeto em si, ainda, a avaliação, que deverá retroalimentar o projeto ajustando naturais equívocos e melhorando a ideia, ou ainda dando origem a outro trabalho derivado.

ATIVIDADE 4 – Reúna-se em grupo, e após uma primeira rodada de opiniões, tente pensar e esquematizar uma ideia inicial de projeto para o Centro Espírita, utilizando o roteiro da Fase de Identificação:

- Qual realidade mudar/resolver? (problema)
- O problema de fato é verdadeiro? Sua resolução traria reais benefícios (bom) e utilidade?
- Temos recursos disponíveis? (humanos e pecuniários)
- Quem se beneficiará (de fato) com as ações?

3.2 Redigindo o Projeto/ Concepção

Uma vez que dialogamos sobre a *Fase de Identificação*, abordando aspectos pré-operacionais de Projetos, vamos destacar, nesse ponto, a redação de um projeto para o Centro Espírita – a elaboração da proposta.

Na nossa convicção, um bom projeto deverá, de maneira elucidativa, responder as seguintes questões:

- **Quem?** (identifica o proponente do projeto)
- **Qual?** (qual a situação/problema abordado)
- **Por quê?** (análise do contexto e justificativa do projeto)
- **O quê?** (consiste em definir objetivos e ações)
- **Para quem?** (público-alvo que se beneficiará com as ações)
- **Como?** (refere-se a metodologia, como serão realizadas as ações)
- **Quando?** (delimita o cronograma de ações – ação, local e data)
- **Quanto?** (recursos para a execução – humanos e materiais)

Proponente (Quem?)

De acordo com CPLEA⁸ (2005) é hora de contar a história de sua entidade: quando surgiu, o que motivou sua criação, quais são seus objetivos e área de atuação. A citação das experiências adquiridas também é importante, porque demonstra aos apoiadores que o setor/centro está preparado para realizar o projeto. Devem ser ressaltadas as experiências

anteriores, os recursos obtidos em outros projetos, o que demonstra a credibilidade, reputação e legitimidade do Centro Espírita e de seus trabalhadores.

Também é importante nessa fase, acrescer os integrantes da equipe do projeto, descrevendo suas qualificações técnicas, experiências e tempo de serviço ao Centro, ou seja, tudo que auxilie em uma imagem positiva e verdadeira, que transmita credibilidade e liderança aos trabalhadores. Conforme o esquema apresentado na Figura 3, poderemos ter um roteiro para auxiliar a escrever.

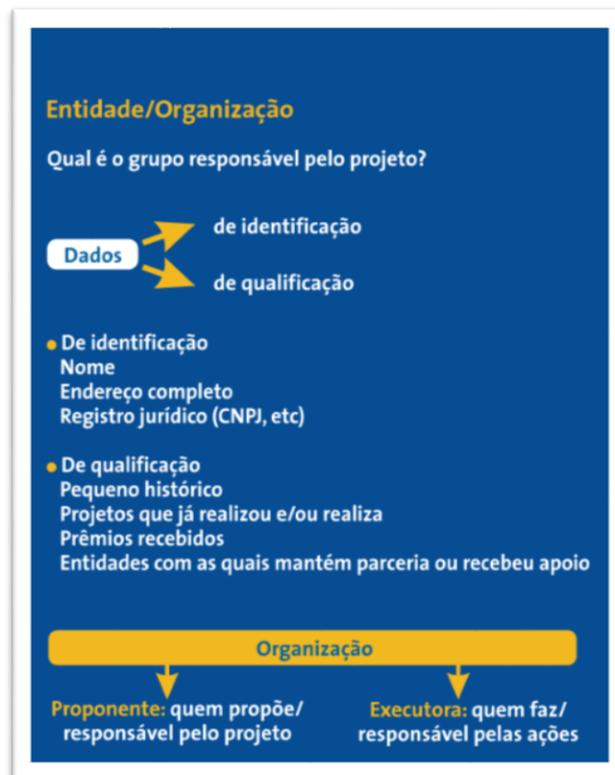


Figura 4 – Esquema para Organização do Proponente
Fonte: Stephanou, Müller e Carvalho (2003)

Sob o ponto de vista das parcerias, os Projetos podem ser classificados como Externos e Internos. *Projetos Externos* são aqueles que necessitam estabelecer parcerias fora da instituição, para angariar apoio, recursos (humanos ou pecuniários externos à Centro Espírita). Podemos citar como exemplo, a organização de um Seminário Espírita Municipal, para esse fim o projeto necessita estabelecer parcerias para viabilizar e organizar todas as ações. Já os *Projetos Internos*, são aqueles que são organizados somente pelos trabalhadores do centro, por exemplo, a organização de um novo grupo de estudos, uma capacitação para coordenadores de áreas, ou ainda uma atividade social com a comunidade. Portanto, são ações que *não* necessitam de recursos externos a centro. Dito isso, é importante ressaltar que a identificação (apresentação) dos proponentes é mais importante nos Projetos Externos, tendo em vista que na maioria das vezes faz-se necessário apoio e articulação, nesse caso, é importante estabelecer credibilidade. O que não é tão necessário para os Projetos internos, tendo em vista que os trabalhadores na maioria das vezes já estabeleceram entre si, laços de simpatia e amizade.

Contexto (Qual?)

Essa fase refere-se ao contexto do Projeto, ou seja, qual a situação em que o público-alvo se encontra. Aqui devem constar todos os aspectos que deixam claro o problema que o Projeto ajudará a resolver. O texto deve ser claro e objetivo. Sua função é aproximar o leitor da realidade em que o projeto se encontra. Para tanto, esta etapa deve conter informações gerais sobre o público-alvo e sua situação atual (que deverá ser mudada), os problemas a serem superados. Assim descrito, o contexto, também serve como introdução, demonstrando que a entidade/grupo proponente tem conhecimento sobre a situação local e prepara os apoiadores para entender a importância e a necessidade do projeto (CPLEA⁸, 2005).

Portanto, uma proposta deve iniciar situando o leitor em relação ao contexto e o tema sobre o qual o projeto social irá intervir. Significa que deve ser capaz de demonstrar a quem a lê que os seus proponentes conhecem a realidade na qual o projeto se insere e que souberam diagnosticar os problemas e necessidades que pretendem atacar. E mais: esta realidade deve ser adequada à realização do projeto (Stephanou, Müller e Carvalho¹⁵, 2003). Aqui, cabe o que mencionamos anteriormente, o debate sobre os resultados de um diagnóstico da situação a ser enfrentada.

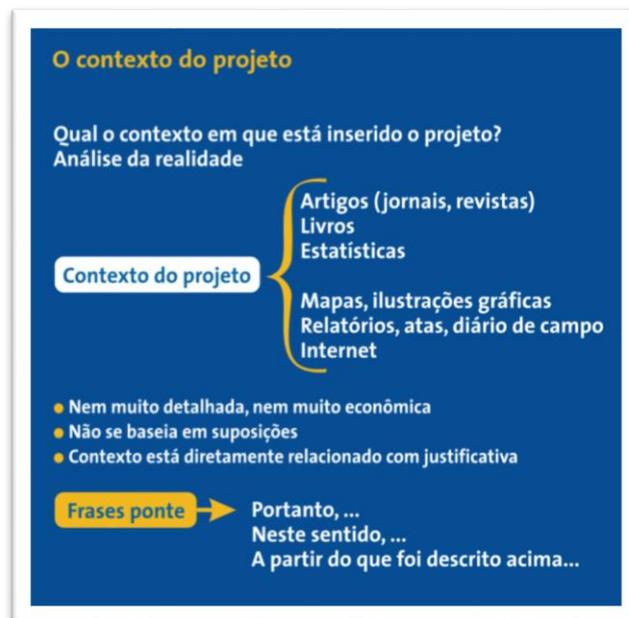


Figura 5 – O Contexto do Projeto
Fonte: Stephanou, Müller e Carvalho (2003)

É importante mencionar, que o projeto ganha em credibilidade, quando na sua redação, as afirmações do contexto, baseiam-se em referenciais teóricos. O Referencial Teórico ou bibliográfico tem como objetivos desenvolver ideias com base em referências bibliográficas (livros, artigos, dados sistematizados, jornais, revistas, etc), visando o embasamento

científico do estudo e elucidar quais são os pesquisadores que já estudaram sobre o assunto e que lhe ajudarão a sustentar, embasar o tema que será desenvolvido.

Justificativa (Por que?)

De acordo com Instituto Socioambiental /APREMAVI¹⁷ a justificativa é uma parte muito importante em um projeto, ela deve responder: **Por que executar o projeto?** Por que ele deve ser aprovado e implementado? É preciso, nesse momento, destacar os problemas que serão abordados, a eficácia das ações previstas e de que forma contribuirão para transformar a realidade. Nesta etapa é fundamental demonstrar conhecimento amplo do problema, de sua interferência no contexto local e regional e da base conceitual com que se vai trabalhar. Também é importante citar dados, referências bibliográficas e experiências que reforcem a justificativa.

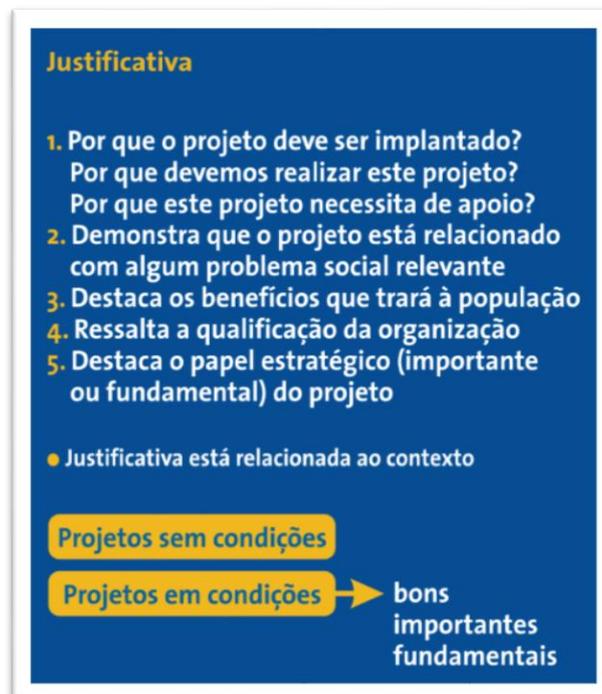


Figura 6 – Justificativa do Projeto
Fonte: Stephanou, Müller e Carvalho (2003)

A justificativa deve ser capaz de demonstrar e convencer o leitor de que o projeto proposto baseia-se numa visão consistente acerca dos problemas sociais; que apresenta formas adequadas e eficientes de abordá-los; os proponentes têm qualificação e credibilidade necessárias para executá-lo e que este é o momento adequado para fazê-lo (Stephanou, Müller e Carvalho¹⁵, 2003). É o momento de “defesa” do projeto. O esquema apresentado pela Figura 6 poderá embasar nosso roteiro de escrita.

Objetivos (O quê?)

Essa parte do projeto determina o que se busca realizar. A etapa divide-se em dois momentos: o estabelecimento do objetivo geral e a definição dos objetivos específicos. Objetivo geral é a forma ampla de explicitar os benefícios que devem ser alcançados, onde se procura definir uma transformação ampla da realidade abordada, geralmente relacionada com a finalidade maior (missão) do Centro Espírita. Geralmente é uma declaração, com o objetivo de sintetizar os esforços, já descritos na justificativa.

Por outro lado, os objetivos específicos possuem uma ligação sobre o fazer, ou seja, tem conexão com o quadro das ações. Especificam de que forma será fragmentado o objetivo geral, de modo a realizar a ação de maneira eficiente, geralmente com resultados que podem ser quantificados. A Figura 7, esquematicamente, orienta na construção dos objetivos de um Projeto.

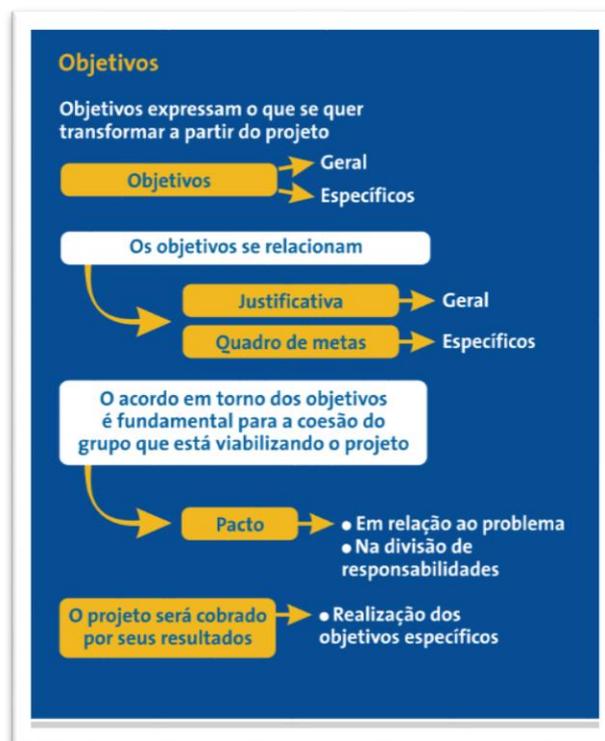


Figura 7 – Objetivos do Projeto
Fonte: Stephanou, Müller e Carvalho (2003)

Público-Alvo (Para quem?)

Para quem é realizado o projeto? Uma definição clara do público-alvo contribui para criar linguagens e métodos adequados para atingir os objetivos propostos. Assim, devemos levar em consideração a faixa etária, o grupo social que esse público representa o seu conhecimento doutrinário, entre outros.

Stephanou, Müller e Carvalho¹⁵ (2003) afirmam que um projeto quase sempre envolve populações de duas formas: **direta e indireta**. A população diretamente envolvida é aquela que se relaciona de forma concreta e imediata com o trabalho. São os agentes de

implantação das propostas construídas em comum. O projeto é construído para eles e, em grande parte, seu êxito dependerá da sua participação. Mas, há também um público indireto, mais distante que se relaciona de forma mais passiva com o projeto. É uma parcela que, indiretamente, também usufruirá dos benefícios do projeto – caso este seja bem sucedido, mas não participará ativamente de sua implantação. A proposta deve tentar mapear estes dois públicos. Na medida do possível, o público direto deve ser quantificado e o público indireto estimado.

Quadro de Metas (Como?)

Como fazer para alcançar os objetivos? Essa questão refere-se à metodologia, quadro de metas, ou também, conforme outros autores, planejamento da ação, ou simplesmente ações. Considerando as finalidades da nossa Casa, caberá, chamar essa etapa de Quadro de Metas. Definiremos Meta como um segmento de objetivo específico que pode ser mensurado e claramente definido (ideia nossa). Portanto, deveremos organizar o quadro, partindo sempre dos objetivos específicos e assim determinar quais metas (ações) serão necessárias para sua efetivação. Stephanou, Müller e Carvalho¹⁵ (2003) confirmam essa ideia ao conceituar Quadro de Metas como o local onde os objetivos específicos se traduzem em ações e resultados.

Portanto, pode-se dizer que ele completa a tarefa, iniciada nos objetivos, respondendo o que se quer de um projeto e onde se pretende chegar. A existência de um quadro de metas – que pode ter outras denominações – bem elaborado é um aspecto que confere consistência à proposta, demonstrando também local das atividades e os responsáveis (equipe). Tabela 1.

Objetivo Específico	Metas/Ações	Local	Responsável
Capacitar Pessoal para elaborar e gerenciar projetos	Elaborar Apostila do Curso	Em casa	Fulano de tal
	Ministrar Oficina de Capacitação em Projetos	Sociedade Espírita Jesus – sala1	Fulano de tal
	Avaliar a Capacitação	Sociedade Espírita Jesus – sala1	Fulano de tal

Tabela 1 – Quadro de Metas de Projetos

Cronograma (Quando?)

Cronograma, derivativo de *Cronos*, mitologia grega, é o esforço de organizar o tempo de existência do projeto – para que as pessoas e grupos que o desenvolvem não sejam exterminados por este “*ser impiedoso*”. De fato, isso também ocorre na vida de cada um – se não nos organizamos em torno de instrumentos de mensuração e controle do tempo, calendários, agendas ou relógios, logo vamos perceber que se foram os dias ou meses e não foi possível fazer o que se havia planejado (Stephanou, Müller e Carvalho¹⁵, 2003).

O cronograma é uma ferramenta que estabelece prazos para as atividades, organizando nossa rotina de execução. Essa ação é determinante, pois lembremos que o conceito aqui proposto de Projetos, nos lembra que é uma força-tarefa com tempo determinado de execução. Portanto com as características de início e final, pré-estabelecidas.

A Tabela 2, é um exemplo que poderá ser utilizado para estabelecer o tempo entre as ações/metad, considerando todos os movimentos do Projeto.

Meta/Ação	2018						
	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul
Elaborar Apostila do Curso	X	X	X	X			
Ministrar Oficina de Capacitação em Projetos					X		
Avaliar a Capacitação					X		

Tabela 2 – Cronograma do Projetos

Orçamento (Quanto?)

Orçamento é o nome dado para a avaliação ou cálculo do custo de uma obra ou serviço a ser prestado. Portanto, uma boa proposta terá um orçamento detalhado, pois somente sabendo as quantidades de cada espécie de recurso é que os possíveis apoiadores terão segurança em liberar estes recursos (CPLEA⁸, 2005). Esta etapa deve indicar todos os gastos do projeto e exige muita atenção, pois erros podem tornar impossível cumprir o que foi prometido no projeto. Um orçamento incoerente com o que foi proposto, pode não obter aprovação.

Recomenda-se que o Orçamento seja previsto, considerando dois tipos de recursos: humanos e materiais. Em relação aos recursos humanos, é necessário prever o número de horas de trabalho para cada executor de ações, para não haver problemas de assiduidade em razão do desconhecimento ou falta de comunicação. Por outro lado, nos recursos materiais, é necessário um alto grau de detalhamento, tendo em vista a necessidade de esclarecer e logo em seguida relacionar as formas de captação de recursos materiais, se assim for o caso, explicando e apresentando a proposta financeira aos apoiadores. Aqui é possível identificar com clareza a viabilidade, da proposta.

Orçamento de Recursos Humanos		
Equipe Técnica	C H Semanal	Meses
Pedro	4	3
João	6	3
Tiago	2	3

Tabela 3 - Orçamento de Recursos Humanos

RECURSOS MATERIAIS				
Recurso necessário	Descrição	Quantidade	Valor unitário R\$	Valor total R\$
Material escolar coletivo	Cartolina, canetas hidrocor, giz de cera, réguas, fita-crepe	10 meses	50,00	500,00
Material escolar individual	Kit: 1 caderno, 1 pasta, 1 caneta, 1 lápis, 1 borracha	35 jovens	25,00	875,00
Alimentação (dia)	Lanche	10 meses	3.500,00	35.000,00
Transporte (dia)	Vale-transporte	10 meses	2.618,00	26.180,00
Bolsa auxílio (mês)	Bolsa de estudos	10 meses	2.100,00	21.000,00
Cesta básica (mês)	Apoio à família	10 meses	2.000,00	20.000,00
Uniforme	Camiseta, calça, boné	35 jovens	70,00	2.450,00
Aquisição de livros	Apoio ao curso	4 publicações	80,00	320,00
SUBTOTAL			10.443,00	106.325,00
Impostos	14,45% do valor total		1.509,00	15.363,96
TOTAL 2			11.952,01	121.688,96
TOTAL 1+2			262.187,78	
Taxa administrativa (15% do total do projeto)			39.328,17	
			301.515,95	

Tabela 4 - Orçamento de Recursos Materiais
Fonte: CPLEA, 2005

ATIVIDADE 5 – Reúna-se com seu grupo, e leia atentamente o Projeto – Área de Projetos (ANEXO) identificando as seguintes questões:

Quem?

Qual?

Por quê?

O quê?

Para quem?

Como?

Quando?

Quanto?

3.3 Fase de Execução

Ao destacarmos o conceito utilizado para Projetos, como uma força-tarefa, estamos afirmando que o trabalho é realizado essencialmente por recursos humanos, ou seja, pessoas. Tendo sido redigido o documento é importante ter em mente que o planejamento e a organização estão realizados, desse ponto em diante cabe dirigi-lo e avaliá-lo. Nesse

contexto os cuidados relativos à sua execução têm estreita relação com o perfil do coordenador do projeto (liderança) e sua habilidade para gerir a equipe de trabalho.

Cabem aqui apenas alguns complementos sobre os temas, tendo em vista que a Sociedade Espírita Jesus, realiza trabalho específico sobre esse fim.

Uma frase da célebre Primeira Ministra Inglesa, Margareth Thatcher, citada por James Hunter¹⁸ (2004) na Obra *O Monge e o Executivo*, introduz bem, o tema liderança: “(...) *se tiver que lembrar às pessoas que você é, você não é (...).*” A afirmação nos faz pensar na amplitude do significado. Hunter¹⁸ (2004, p.25) afirma que liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Definitivamente, a expressão não significa chefia, esse, tem a ver com hierarquia determinada por questões legais, como na Lei dos Homens, no exército. Liderança tem a ver com a capacidade (competência, aptidão) de influenciar, por meio das próprias ações (ideia nossa). Por isso, Thatcher¹⁸ exprime tão bem essa ideia, considerando que todo o líder é seguido por conta de suas ações, não há necessidade de ostentar títulos, currículos ou posses. No universo de execução de projetos, a liderança desempenha um papel fundamental, considerando que o líder (coordenador) deverá ser a força motriz que mostra o caminho, orienta as ações, estimula, desperta a criatividade e gerencia os conflitos, para que os objetivos comuns sejam atingidos.

É importante para o perfeito andamento do projeto, que as tarefas sejam compartilhadas, equipes de trabalhos sejam organizadas, para a descentralização do serviço. Há uma diferença marcante entre um grupo de trabalho e uma equipe. Observemos uma junção de pessoas, em um local específico, a espera de um ônibus. Podemos dizer que são um grupo ou uma equipe?

A diferença entre Grupo e Equipe é que o segundo tipo possui um objetivo em comum, ou seja, as pessoas estão reunidas porque se identificam umas com as outras em razões das finalidades da ação. Por exemplo, um trabalho no *pit stop* no automobilismo, é conseguido com tamanha eficiência que em segundos, quatro pneus são trocados e o carro ajustado, de maneira que o piloto consiga retornar à corrida com o menor prejuízo possível. Vamos refletir o seguinte: O quanto essa equipe necessita de capacitação, coordenação, cooperação, liderança, para uma melhora permanente de sua *performance*?

Stephen Robbins¹⁹, importante pesquisador no campo da psicologia organizacional, nos afirma que equipes multidisciplinares, sinergicamente, são mais capazes de atingir objetivos complexos. Não percamos de vista a questão do objetivo comum, não é isso, Robbins¹⁹ quer dizer que pessoas com diferentes aptidões e habilidades, interagindo com outras, tem mais chances de aprender e atingir os objetivos, por exemplo, de um Projeto. Equipes formadas por pessoas com diferentes aptidões, trajetórias e experiências, porém, orientadas por um objetivo comum (homogeneidade de missão), construída de maneira participativa, e influenciada positivamente, tem grandes possibilidades de êxito, em qualquer natureza de Projeto (ideia nossa).

A síntese dessas últimas observações tem o intuito de ressaltar o seguinte: a alocação de pessoas para cumprir tarefas deve considerar suas competências. A palavra competência vem do latim, *competere*. O conceito de competências pode ser visto, inicialmente com a

decomposição da palavra em latim: *com*, cujo significado é conjunto e *petere*, cujo significado é esforço (Carvalho e Junior²⁰, 2005).

Para Fleury & Fleury²¹, (2001) a competência do indivíduo pode ser entendida segundo três eixos fundamentais: pela pessoa (pelo que ela é - atitudes), por sua formação educacional (conhecimento) e por sua experiência profissional (habilidades). Para nosso escopo temático é importante compreender como cada pessoa poderá colaborar nas ações. A área de Gestão de Pessoas nos apresenta uma teoria útil nesse contexto: chama-se Gestão por competência.

A ideia central dessa abordagem pressupõe a capacidade de detectar as competências que são importantes para a execução de determinada função/tarefa, isto é, as aptidões que uma pessoa deverá ter para exercer de maneira exitosa, determinada função (Fleury e Fleury²¹, 2001). A teoria menciona que é importante conhecer: o conjunto de conhecimentos (formação, ou prática) que as pessoas detêm; suas habilidades (o que elas fazem com eficiência) e como elas se comportam (quais suas motivações) e então, comparar esse perfil com a perspectiva de êxito para cada tarefa.

Com isso, grifamos a importância de refletir bastante sobre a alocação de pessoas, na Fase de determinação das responsabilidades das ações do Projeto, para que elas sejam designadas, considerando o seu perfil.

Todavia, o convívio humano é prova permanente para nossas encarnações. Assim, cabem algumas recomendações retiradas de nossas experiências anteriores, na execução de projetos, que poderão ser somadas com nossas percepções cotidianas. Essas questões servem como alerta para possíveis desafios na gestão de pessoas, em projetos:

- a) **Comunicação:** não é possível falar sobre comunicação, antes de refletir sobre linguagem. Vamos utilizar uma passagem, citada por Louzada²², do Livro dos Médiuns, onde Kardec¹⁴ nos diz oportunamente “(...) a linguagem dos espíritos está sempre em relação com o seu grau de elevação”. Louzada²² interpreta essa regra, também aos espíritos encarnados, e desse modo, afirma que toda a expressão (comunicação) de um indivíduo revela sua condição de elevação espiritual. Segundo ele, o que transmitimos aos outros fala o que realmente somos, pois que na palavra ou no gesto, projetamos os fluidos peculiares da atmosfera espiritual que somos portadores.

Existe uma abordagem para as relações interpessoais conhecida como Comunicação Não-Violenta (CNV), desenvolvida pelo psicólogo americano Marshall Rosenberg²². Segundo ele, a CNV auxilia a enfrentar nossos hábitos, tradições e costumes (cultura) que qualificou como alienantes. Rosenberg²² afirma que essa cultura não promove a conexão entre os seres, que ele chama de fraternidade, mas cultiva a falta de empatia.

O objetivo básico da doutrina é aprendermos a falar com o coração, repleto de amorosidade, ou seja, estar atento aos sentimentos que habitam nosso íntimo (mundo emocional), no momento em que vamos dizer algo, e com isso, conseguiríamos verbalizar melhor nossas mensagens (Lousada²², 2010).

De acordo com Lousada²² a CNV consiste em quatro componentes básicos: 1. Observar sem avaliar ações concretas que afetam o nosso bem-estar; 2. Identificar e

expressar como nos sentimos em relação ao que observamos; 3. Reconhecer necessidades, valores, desejos etc.; 4. Pedir o que enriquecerá a vida.

Preferimos essa abordagem, ao invés de aqui mencionar teorias administrativas, pois entendemos que a CNV alinha-se com as lições espíritas e pode ser aplicada internamente (entre os membros da equipe do projeto) ou externamente (equipe e público-alvo). Essa ideia encontra apoio nas reflexões de Lousada²², que menciona as palavras de Kardec²³:

“(...) toda palavra ofensiva exprime um sentimento contrário à lei do amor e da caridade que deve presidir às relações entre os homens e manter entre eles a concórdia e a união; é que constitui um golpe desferido na benevolência recíproca e na fraternidade; é que entretém o ódio e a animosidade, é enfim, que, depois da humildade para com Deus, a caridade para com o próximo é a lei primeira de todo cristão.”

Portanto o mais importante é deixarmos os sentimentos aflorarem, certamente, na intenção de agir com caridade, partilharemos com nossos irmãos de caminhada, a responsabilidade de uma comunicação verdadeira, útil e bondosa, na execução de Projetos de qualquer natureza.

- b) **Gestão de Conflitos:** de acordo com a análise de Ratner²⁴ a partir dos estudos de psicologia em pedagogia (psicopedagogia) de Vygotsky²⁴, as pessoas carregam consigo valores que vão se consolidando, ou se modificando ao longo da vida, esses, representam a absorção do meio em que vivemos somados às suas características naturais e biológicas. Porém, sabemos que esse pensamento, sob o ponto de vista da pluralidade das existências, é incompleto. Kardec²³ (cap 2, item 5) nos explica o pensamento baseado na vida espiritual: *“(...) a vida corpórea se torna simples passagem, breve estada num país ingrato. As vicissitudes e tribulações dessa vida não passam de incidentes que ele suporta com paciência, por sabê-las de curta duração (...).”* Duas reflexões sobre a citação, primeiro em referência a nossa vida presente não passar de breve passagem, o que deixa evidente a questão da reencarnação. Quantas vezes não estamos nós, nos relacionando com os mesmos espíritos em múltiplas experiências? Não seriam esses relacionamentos, (conflitos) vicissitudes, ou seja, provas ou expiações para nosso estágio evolutivo? Por vezes a “proteção” dos nossos valores, ou modelos mentais (Senge²⁵, 1990) afeta nossa compreensão de mundo, fazendo com que permaneçamos fechados a novas ideias e mudanças. Assim sendo, os novos conhecimentos adquiridos pelas pessoas não chegam a ser colocados em prática porque conflitam com imagens internas profundamente enraizadas sobre o meio que as cercam, limitando-as as formas tradicionais de pensar e agir (Senge²⁵, 1990). Esse modo de pensar e agir em autodefesa gera um conflito.
- “Conflito é um processo que se inicia com um desacordo, com uma frustração de interesses, ou atrito criado por diferenças entre pessoas ou grupos.” (Alves e Moreschi²⁶, 2006). Pela questão atual e também espiritual (reencarnação e suas provas e expiações) entendemos que conflitos são inevitáveis no relacionamento humano. O que vai distinguir é a nossa postura ao lidar com eles.
- Mais uma vez, pensamos que na doutrina espírita encontramos argumentos mais úteis ao trato dessa questão. Ao invés de buscarmos apenas teorias científicas para

explicar a gestão de relacionamentos, preferimos orientar nossos esforços para a caridade e amor ao próximo. Conforme Kardec¹² (Livro dos Espíritos, questão 886) Jesus entendia caridade como: “*benevolência para com todos, indulgência para com as imperfeições alheias, perdão das ofensas*”.

Portanto, poderemos agir, participando de uma equipe de projetos antevendo aos conflitos. Buscando sempre uma boa comunicação interna, alinhando os pontos de vistas, compartilhando tarefas de maneira justa, valorizando a opinião de todos, porém argumentando em prol de defesa permanente do coletivo e do objetivo comum. Todavia, se nada disso for possível, podemos optar em seguir os ensinamentos de Jesus, tendo como valor para a resolução das arestas de relacionamentos, a caridade. Podemos concluir esse breve comentário, simplificando, conforme a afirmação de Barbieri e Salum²⁷ (2015): “*conhecendo as pessoas, pode-se conhecer as causas do conflito, bem como as melhores formas de administrá-lo, pois administrar conflitos é cuidar das pessoas.*”

Waldo Vieira/André Luiz²⁸, logo em seguida, em texto indicado para reflexão, nos proporcionam exemplos de conduta salutar entre irmãos de caminhada.

- c) **Avaliação das Ações:** “[...] trata-se do exame sistemático e objetivo de um projeto, finalizado ou em curso, que contemple o seu desempenho, implementação e análise de êxitos, com vistas à determinação de sua eficiência, efetividade, impacto, sustentabilidade e a relevância de seus objetivos. O propósito da avaliação é guiar os gestores institucionais, orientando-os quanto à continuidade, necessidade de correções ou mesmo suspensão de uma determinada tarefa” (ideia nossa, adaptado de UNICEF²⁹). Na maioria das vezes, gestores não realizam essa ação, não somente em projetos, mas também em rotinas administrativas gerais, e tendo somente o seu olhar, causam desconforto e constrangimento nas pessoas. Por esse motivo, às vezes pessoas são afastadas de suas atividades, sem nenhuma avaliação sobre desempenho, causando conflitos evidentes ou velados. Os Projetos poderão ser avaliados sob os seguintes critérios:

- Eficiência: melhor relação recursos empregados/benefícios para o alcance dos objetivos estabelecidos;
- Eficácia: medida do grau em que o projeto atinge os seus objetivos e metas.
- Impacto (ou efetividade): indica se o projeto tem efeitos (positivos) para o público-alvo;
- Sustentabilidade: mede a capacidade de continuidade dos efeitos benéficos alcançados através do projeto, após o seu término;
- Satisfação do público-alvo: avalia a atitude do usuário em relação à qualidade do atendimento que obteve.

Inclusive poderá essa questão fazer parte do Plano do Projeto, em uma sequência final, chamando-se de indicadores de desempenho. Indicadores são métricas que quantificam sua *performance* de acordo com os objetivos da ação.

O maior benefício da avaliação sistemática consiste em informar gestores e trabalhadores sobre os benefícios e resultados, atingidos com as ações, proporcionando informações confiáveis para a tomada de decisão, nesse caso, sobre

continuar, modificar, suspender, ou ainda, transformar um projeto em rotina, dentro do Centro Espírita.

Texto para Reflexão

PERANTE OS COMPANHEIROS

Guardar comunicabilidade e atenção ante os companheiros de luta, ainda mesmo para com aqueles que se mostrem distantes do Espiritismo.

Todos somos estudantes na grande escola da Vida.

Respeitar as ideias e as pessoas de todos os nossos irmãos, sejam eles nossos vizinhos ou não, estejam presentes ou ausentes, sem nunca descer ao charco da leviandade que gera a maledicência.

Quem reprova alguém conosco, decerto que nos reprova perante alguém.

Quando emprestar objetos comuns, não porfiar sobre a sua restituição, sustentando e, firme, no propósito de auxiliar os outros de boamente, naquilo em que lhes possa ser útil. Desapego é alicerce de elevação.

Perdoar sem condições àqueles que não nos correspondam às esperanças ou que direta ou indiretamente nos prejudiquem, inclusive os obsessores e outros irmãos infelizes.

Perdão nas almas, luz no caminho.

Fugir de elogiar companheiros que estejam agindo de conformidade com as nossas melhores aspirações, para não lhes criar empecilhos à caminhada enobrecedora, embora nos constitua dever prestar-lhes assistência e carinho para que mais se agigantem nas boas obras.

O elogio é sempre dispensável.

Suprimir toda crítica destrutiva na comunidade em que aprende e serve.

A Seara de Jesus pede trabalhadores decididos a auxiliar.

Coibir-se de qualquer acumplicamento com o mal, a título de solidariedade nesse ou naquele sentido.

Quem tisa a consciência, desce à perturbação.

Nunca fazer acepção de pessoas e nem demonstrar cordialidade fraterna somente em circunstâncias que lhe favoreçam conveniências e interesses materiais.

A Lei Divina registra o móvel de toda ação.

“Nisto todos conhecerão que sois meus discípulos: se vos amardes uns aos outros.” — Jesus.
(JOÃO, 13:35.)

Texto Extraído da Obra: **Conduta Espírita**
WALDO VIEIRA, ditado pelo Espírito ANDRÉ LUIZ - FEB, 1998.

ATIVIDADE 6 – Após nosso diálogo reúna-se com seu grupo de trabalho no Centro Espírita (grupo de estudos ou áreas específicas) e reflita sobre as seguintes questões:

- As atividades de trabalho são planejadas, antecipando as ações?
- O planejamento contempla a participação de todos?
- Minha área ou grupo compartilha e integra ideias de outras pessoas do Centro Espírita? De que maneira?
- Consultamos outras experiências, para renovação e aprendizagem de nossas atividades?
- O planejamento é sistematizado (escrito) e acessível a todos?
- Existem documentos que esclareçam as responsabilidades e descrição das tarefas dos trabalhadores?
- Existe rodízio de responsabilidades nos grupos de trabalho, de modo que todos se sintam valorizados?
- O grupo possui um calendário com datas previstas para as atividades e rotinas?
- O grupo estabeleceu normas de convivência?
- Os problemas (desconfortos/conflitos) são analisados, discutidos e resolvidos pela coletividade?
- Os colegas de grupo recebem retorno sobre suas atividades (desempenho)?
- Novas propostas (ideias) são compartilhadas e sua viabilidade é estudada minuciosamente?
- Existem avaliações sistemáticas do trabalho realizado?

- O grupo estabelece (sistemiza) novos parâmetros (objetivos/metapas) para atingir?

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente capacitação – Elaboração de Projetos para Centros Espíritas - foi estimulada a partir de um Projeto interno da Sociedade Espírita Jesus, com o objetivo de instituir a Área de Projetos, privilegiando o planejamento para melhor esclarecer e consolar (SEJ¹⁰ – Projeto Área de Projetos). Como objetivo específico da tarefa, propôs-se capacitar diretores, coordenadores e lideranças, para elaborarem e gerenciarem Projetos.

Conhecedores que os Centros Espíritas são núcleos de estudo de fraternidade, de oração e de trabalho, praticados dentro dos princípios espíritas (FEB¹, 2006) a metodologia de Projetos, constitui uma ferramenta que auxiliará no planejamento e execução das ações propostas pela diretoria, coordenadores e trabalhadores do Centro, com a intenção de, através de uma força-tarefa, contribuir para a solução de problemas.

Ao optarem por utilizar-se do método, os trabalhadores espíritas, poderão melhorar suas capacidades individuais, compartilhar visão de futuro, explorar o potencial coletivo, avaliar se suas ideias são viáveis, compartilhar o conhecimento, e evitar surpresas na execução das tarefas. Porém é preciso estar atento às questões relativas aos conflitos, à comunicação e transparência das ações, que são fatores críticos no êxito da execução de Projetos de qualquer natureza. Ao escolherem a metodologia proposta é importante que o grupo entenda que o trabalho participativo, objetivo comum evidente, equipes comprometidas e uma liderança inspiradora são pressupostos básicos para o êxito na empreitada.

Além do exposto cabe ressaltar, quando um Projeto é finalizado, além dos benefícios sob os aspectos de gestão outros resultados, não previstos, podem ser alcançados como: melhoria da interação entre os colaboradores e grupos, convivência mais harmoniosa e prática de conduta participativa.

Cabe um alerta aos dirigentes e coordenadores de Centros Espíritas: a institucionalização de uma mentalidade de projetos leva tempo e investimento (esforço). Existe por natureza diferenças entre os trabalhadores: escolaridade, hábitos, costumes, comprometimento, motivação, entre outros fatores, que sugerem maior paciência na implantação da metodologia. Porém, é necessário capacitar, acompanhar, avaliar e estimular persistentemente os trabalhos, tendo em vista que os benefícios sob o aspecto de gestão, aqui descortinados, tendem a estabelecer um ganho em eficiência e eficácia na gestão, melhorando o acolhimento, esclarecimento, orientação e amparo para todos os frequentadores do Centro.

Enfim, inspiremo-nos nas palavras de Francisco Candido Xavier, pelo espírito Emmanuel³⁰ (1958), que nos diz: “(...) estudar e servir são rotas inevitáveis na obra da elevação.” Esperamos que os assuntos abordados, mesmo longe de esgotá-los, tenham alargado

nossa fé. Gratos e sempre iluminados por Jesus, nosso Mestre, possamos continuar progredindo e semeando amor.

REFERÊNCIAS

- [1] FEB - Federação Espírita Brasileira. **Orientação ao Centro Espírita**, 2006.
- [2] ARISTOTELES.; **Política**. Trad. por Mário da Gama Kury. Brasília: UnB, 1985.
- [3] CAMPETTI, Sobrinho.G.; **O Espiritismo de A a Z**. 4.ed, Brasília:FEB, 2005
- [4] FRANCO, Divaldo.P.; **Impermanência e Imortalidade**. Pelo Espírito Carlos Torres Pastorino. 4 ed. Rio de Janeiro: FEB, 2005.
- [5] CHIAVENATO, Idalberto.;**Administração: Teoria, Processo e Prática** – 4ed. Rio de Janeiro: Elvevier, 2007.
- [6] FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Dicionário da Língua Portuguesa** – 8ed – Curitiba – Positivo, 2010.
- [7] PMI Brasil. <https://brasil.pmi.org/>. Acesso em 02 de fevereiro de 2018.
- [8] CPLEA. **Manual para Elaboração, Administração e Avaliação de Projetos Socioambientais** Secretaria de Estado do Meio Ambiente, Coordenadoria de Planejamento Ambiental Estratégico e Educação Ambiental. São Paulo, 2005.
- [9] FORGEP. **Elaboração de Projetos Sociais**. Caderno de Formação 2 (Projeto de Formação de Gestores Públicos).
- [10] SEJ. Sociedade Espírita Jesus. **Projeto Área de Projetos**, 2017.
- [11] KIM, Douglas. **O Livro da Filosofia** 1 ed – São Paulo: Globo Livros, 2016.
- [12] KARDEC, Allan. **O Livro dos Espíritos**. Boa Nova, Tradução Salvador Gentile, 2004.
- [13] FERGS – Federação Espírita do Rio Grande do Sul – **A Reencarnação** – Ano LXXXII nº451. Maria Elisabeth Barbieri; In: Gravitando para a Unidade Divina. Tal o Objetivo da Humanidade.
- [14] KARDEC, Allan. **O Livro dos Médiuns**. ed Boa Nova, Tradução Salvador Gentile, 2004.
- [15] STEPHANOU, Luis; MÜLLER Lúcia Helena; CARVALHO, Isabel Cristina de Moura Guia para **Elaboração de Projetos Sociais** / – São Leopoldo, RS: Sinodal, Porto Alegre/RS: Fundação Luterana de Diaconia, 2003.
- [16] CORDIOLLI, Sérgio.; **Enfoque Participativo: um processo de mudança: conceitos, instrumentos e aplicação prática**. Porto Alegre:Genesis, 2001.
- [17] APREMAVI - Associação de Preservação do Meio Ambiente e da Vida -

<http://www.apremavi.org.br>. Acesso em 06 de fevereiro de 2016.

[18] HUNTER, James.; **O Monge e o Executivo**. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães – Rio de Janeiro: sextante, 2004.

[19] ROBBINS, Stephen P. **A Verdade Sobre Gerenciar Pessoas**. São Paulo, Prentice Hall, 2003.

[20] CARVALHO, M. M.; RABECHINI Jr., R. **Construindo competências para gerenciar projetos: teoria & casos**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

[21] FLEURY, Maria Tereza Leme and FLEURY, Afonso - **Construindo o conceito de competência**. Rev. adm. contemp. [online]. 2001, vol.5, n.spe, pp.183-196. ISSN 1982-7849.

[22] FERGS – Federação Espírita do Rio Grande do Sul – **A Reencarnação** – Ano LXXXII nº451. Vinícius Lima Lousada; In: A Linguagem do Coração: Diálogo e Prática do Evangelho na Seara Espírita.

[23] KARDEC, Allan. **O Evangelho Segundo o Espiritismo**. Tradução Guillon Ribeiro, 3ed., Rio de Janeiro: FEB, 2010.

[24] RATNER, Carl. **A Psicologia Sócio-Histórica de Vygotsky** – Aplicações Contemporâneas. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

[25] SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

[26] ALVES, Fernando Cesar de Carvalho; MORESCHI, Renata Cravinhos de Paula e Silva. Montando o quebra-cabeça: **A importância da administração do conflito no ambiente de trabalho**. Curitiba: Ciência & Opinião, v. 3, n. 1, Jan. /jun., 2006.

[27] BARBIERI, Maria Elisabeth da Silva.;SALUM, Gabriel Nogueira. **O Líder Espírita**. Organização Almerinda Terezinha, 2 ed. Porto Alegre: Francisco Spinelli, 2015.

[28] VIEIRA, Waldo, ditado pelo espírito André Luiz; **Conduta Espírita**; 21 ed. Rio de Janeiro: FEB, 1998.

[29] UNICEF - O Fundo das Nações Unidas para a Infância; <https://www.unicef.org/brazil/pt/overview.html> , acesso em: 07 de fevereiro de 2018.

[30] XAVIER, Francisco Cândido, ditado pelo espírito Emmanuel; **Pensamento e Vida**; 19 ed. 2. Imp. – Brasília: FEB, 1958/2015.

ANEXO - MODELO DE PROJETO PARA CENTRO ESPÍRITA

