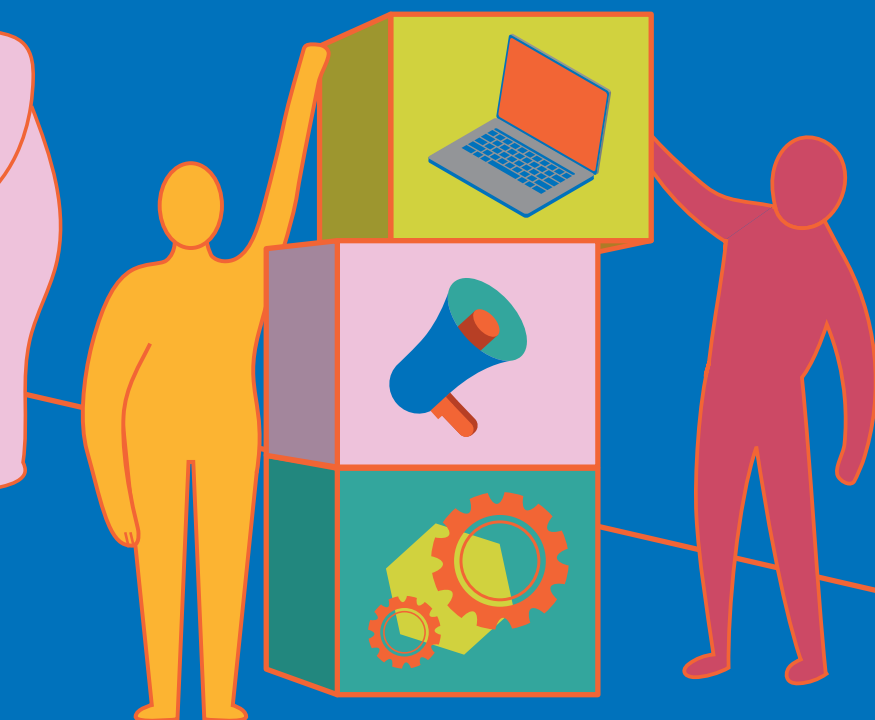


GUIA CIDADANIAR • • • • • ○

Gestão de Projetos Sociais



GUIA CIDADANIAR ● ● ● ● ● ● ○

Gestão de Projetos Sociais

UNESCO – líder mundial em educação

A educação é a principal prioridade da UNESCO, porque é um direito humano básico e o pilar para a paz e o desenvolvimento sustentável. A UNESCO é a agência especializada das Nações Unidas para a educação e fornece liderança mundial e regional para impulsionar o progresso, fortalecendo a resiliência e a capacidade dos sistemas nacionais de atender a todos os estudantes. A UNESCO enfrenta os desafios globais por meio da aprendizagem transformadora, com foco especial na igualdade de gênero e na África, em todas as suas ações.

Agenda Mundial da Educação 2030

A UNESCO, no papel de agência especializada das Nações Unidas para a educação, está encarregada de liderar e coordenar a Agenda 2030 para a Educação, a qual faz parte de um movimento global para erradicar a pobreza por meio de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) até 2030. A educação, essencial para o cumprimento de todos esses objetivos, tem seu próprio ODS, o de número 4, que visa a “assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todas e todos”. O Marco de Ação da Educação 2030 fornece orientações para a implementação desses ambiciosos objetivos e compromissos.

Esclarecimento: a UNESCO mantém, no cerne de suas prioridades, a promoção da igualdade de gênero, em todas as suas atividades e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta publicação, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Assim, embora alguns termos sejam escritos no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

Publicado em 2025 pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, 7, place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP, França e a Representação da UNESCO no Brasil, em parceria com o Instituto Nelson Wilians.

© UNESCO 2025



Este material está disponível em acesso livre ao abrigo da licença Attribution-ShareAlike 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>).

Ao utilizar o conteúdo do presente material, os usuários aceitam os termos de uso do Repositório UNESCO de acesso livre (<https://www.unesco.org/pt/open-access/cc-sa>).

Esta licença aplica-se exclusivamente aos textos. Para uso de imagens, é necessário pedir permissão prévia. As publicações da UNESCO são de livre acesso e todas são disponibilizadas *online*, sem custos, pelo repositório de documentos da UNESCO. Qualquer comercialização de suas publicações feita pela UNESCO serve para cobrir custos nominais reais de distribuição e de impressão ou cópia de conteúdo em papel ou CDs. Não há fins lucrativos.

As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste material não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco da delimitação de suas fronteiras ou limites.

As ideias e opiniões expressas neste material são as dos autores e não refletem obrigatoriamente as da UNESCO nem comprometem a Organização.

BR/2025/PI/H/12

Publicado no Brasil

**COORDENAÇÃO TÉCNICA
DA REPRESENTAÇÃO DA
UNESCO NO BRASIL:**

Marlova Jovchelovitch Noletto

Diretora e representante

Maria Rebeca Otero Gomes

Coordenadora do setor de educação

Aline Vieira

Oficial de projetos

Maria Rehder

Oficial de projetos

**COORDENAÇÃO TÉCNICA DO
INSTITUTO NELSON WILIANS:**

**Anne Carolline Wilians Vieira
Rodrigues**

Diretora-presidente

William Ruiz Patrício de Lima

Gerente de projetos sociais

REDAÇÃO:

Cláudia Bonfim

Consultora para o setor de
educação da UNESCO no Brasil

Rodrigo Deodato

Consultor para o setor de
educação da UNESCO no Brasil

REVISÃO TÉCNICA:

Adriana Silva

Consultora para o setor de
educação da UNESCO no Brasil

Aline Vieira

Oficial de projetos no setor
de educação da UNESCO no Brasil

Anna Lara Fernandez Soares

Analista de projetos sociais do INW

Célio da Cunha

Consultor para o setor de
educação da UNESCO no Brasil

Clara Gomes Freitas

Analista de projetos sociais do INW

Laiane Silva Dantas de Azevedo

Analista de marketing do INW

William Ruiz Patrício de Lima Gerente de
projetos sociais do Instituto Nelson Wilians

**EDIÇÃO, PADRONIZAÇÃO
E REVISÃO DE TEXTO:**

Fabiana Pereira

P&B Comunicação

Luanda Nera

LNera Comunicação

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Leticia Fiuza

Amí Comunicação e Design

Pabline Felix

Amí Comunicação e Design

Ronei Sampaio

Amí Comunicação e Design

APRESENTAÇÃO UNESCO

A necessidade de agir coletivamente e impulsionar experiências inovadoras para superar as muitas adversidades do mundo contemporâneo originaram o Projeto Cidadaniar, uma cooperação técnica entre a UNESCO e o Instituto Nelson Wilians (INW) para promover a cultura da legalidade e a justiça social, baseada na abordagem da educação para a cidadania global. O projeto está alinhado à Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, em especial à meta 4.7 do ODS 4, e impulsiona ações educacionais para o avanço dos direitos humanos, da democracia, do desenvolvimento sustentável, da participação social, das juventudes, das diversidades, da equidade e da inclusão.

A educação para a cidadania global, que está no cerne desta iniciativa, tem por objetivo o desenvolvimento do sentimento de pertencer a uma humanidade em comum, e da habilidade de entender, agir e relacionar-se de maneira pacífica e harmoniosa com outras pessoas, independentemente de suas origens e condições. Isso se dá com base na construção do pensamento crítico e em valores universais do respeito às diversidades, sem deixar ninguém para trás. Assim, o projeto trabalha questões que impactam a vida de todas as pessoas: fortalecimento da paz, da justiça e dos direitos humanos; promoção da cultura da legalidade; avanços e desafios do Estado de direito; e acesso igualitário à justiça.

Diante disso, foi criado um conjunto de materiais educacionais para formar e orientar públicos variados

sobre esses assuntos. Trata-se dos Guias Cidadaniar, que você tem em mãos agora. Eles trazem uma abordagem dinâmica e contam com conceitos contextualizados e atividades práticas. São eles: 1) Direitos Humanos e Democracia; 2) Cultura da Legalidade e Cidadania; 3) Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e Justiça Social; 4) Participação Social e Juventudes; 5) Diversidades, Equidade e Inclusão; 6) Gestão de Projetos Sociais; e 7) Orientações Metodológicas Gerais.

Os guias estão alinhados com a nova Recomendação da UNESCO sobre Educação para a Paz, Direitos Humanos e Desenvolvimento Sustentável, um documento fundamental que define o que precisa evoluir na e por meio da educação para alcançar esses objetivos. A Recomendação descreve ações a serem tomadas em diferentes níveis de educação para garantir uma abordagem sistêmica e integral. Os Guias Cidadaniar respondem justamente aos objetivos de aprendizagem para atingir as metas da Recomendação, abordando temas relacionados ao respeito pelas diversidades; habilidades de cidadania e senso de pertencimento a uma mesma humanidade; e habilidades de transformação, tomada de decisões e colaborativas.

Desse modo, a UNESCO no Brasil acredita que o projeto e os guias representam mais uma importante etapa na rota das transformações em prol de sociedades mais justas e igualitárias.

Boa leitura!

APRESENTAÇÃO INW

O Instituto Nelson Wilians (INW) e a UNESCO uniram-se para dar vida ao Projeto Cidadaniar com um propósito muito claro: fortalecer a cidadania ativa e garantir que ninguém desconheça seus direitos. Desde sua fundação em 2017 por Anne Wilians, o INW atua para democratizar oportunidades e diminuir as desigualdades sociais, utilizando a educação, o direito e a cultura da legalidade como estratégias de transformação social. É com essa mesma missão e comprometimento que o INW e a UNESCO construíram juntos esta iniciativa inovadora.

O Projeto Cidadaniar nasceu da necessidade de engajar juventudes, organizações sociais e lideranças comunitárias no exercício pleno da cidadania. Realizada em diferentes territórios do Brasil por meio do Edital NW, esta iniciativa promoveu debates, qualificações, reflexões e ações práticas voltadas para a participação social e a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva. Foi a partir dessa experiência transformadora que surgiu a ideia de produzir os guias Cidadaniar.

Esses sete guias foram criados como companheiros de jornada para educadores e estudantes, com o objetivo de apoiar o aprendizado e o desenvolvimento da cidadania ativa na prática. São materiais pensados para inspirar, orientar e, acima de tudo, engajar os jovens a exercerem seus direitos e deveres e a se tornarem protagonistas de mudanças positivas em suas comunidades e na sociedade.

A cidadania ativa, conceito central que permeia todos os materiais, é a crença de que conhecer direitos e responsabilidades é apenas o ponto de partida. Cidadanizar é agir, ocupar espaços, influenciar decisões e promover mudanças reais e duradouras. Essa visão guia o trabalho do INW, que já impactou mais de 74 mil pessoas em todo o Brasil, especialmente mulheres e jovens, promovendo o protagonismo e gerando transformações coletivas e individuais.

Para facilitar o uso, cada guia combina teoria e prática. A parte teórica apresenta conceitos fundamentais, exemplos inspiradores e reflexões, enquanto a parte prática traz oficinas e atividades que convidam à ação. Essa estrutura foi pensada para tornar o aprendizado dinâmico e aplicável no dia a dia.

Assim, o INW e a UNESCO convidam você a se juntar a essa missão: vamos cidadanizar? Que este guia inspire novas ações, fortaleça o conhecimento e traga recursos para ampliar a participação social, transformar vidas e construir um futuro mais justo e inclusivo.

Boa jornada!

Sumário

<u>Introdução</u>	14
<u>1. Organizações da Sociedade Civil e terceiro setor</u>	17
1.1. Tipos de Organizações da Sociedade Civil	19
<u>2. Projetos sociais</u>	21
2.1. O que são projetos sociais?	22
2.2. Vamos pensar no projeto social no qual você atua?	25
2.3. Passo a passo para elaboração e execução de projetos sociais	31
2.4. O que é um projeto de impacto social?	64
2.5. Monitoramento e avaliação de projetos sociais	65

<u>Vamos praticar?</u>	71
<u>Vamos cidadanizar?</u>	73
<u>Referências</u>	82

Introdução



Esta série de Guias Cidadaniar é voltada para pessoas que atuam em Organizações da Sociedade Civil (OSCs) comprometidas com a promoção da cidadania e dos direitos humanos nas mais diferentes frentes de atuação, nas mais variadas regiões e nas diferentes realidades brasileiras.

Diante dos desafios do processo de garantia e respeito aos direitos fundamentais de todas as pessoas, os movimentos sociais e as OSCs fortalecem a mobilização popular para criar soluções e construir uma sociedade mais justa e igualitária, que promova melhorias na vida das pessoas.

Essas organizações são responsáveis pela realização de projetos e intervenções sociais que atendem a necessidades da população em diferentes áreas, como educação, saúde, assistência social, cultura, meio ambiente, entre outras. Essas iniciativas proporcionam o bem-estar da comunidade, por meio da oferta de serviços, programas e ações, a partir de diversas fontes de financiamento, e visam melhorar a qualidade de vida dos beneficiários, criar oportunidades e promover inclusão.

Diante desse contexto, a UNESCO e o INW reconhecem a importância de fortalecer movimentos e OSCs para que de fato consigamos materializar o verbo “cidadaniar”: ou seja, para que juntos possamos pavimentar caminhos transformadores que promovam a cidadania e a cultura da legalidade e contribuam ativamente para a garantia dos direitos humanos.

Para isso, este Guia Cidadaniar é destinado especificamente à criação e à gestão de projetos sociais. Ele oferece



subsídios para que as pessoas que atuam nas OSCs se tornem aptas a elaborar, implantar, gerir, monitorar e avaliar projetos consistentes e transformadores. E não só isso: que sejam também motivadas a fortalecer suas estratégias de captação de recursos a partir de boas propostas de projetos para os financiadores.

É importante ressaltar que o conteúdo deste Guia não é uma receita pronta e não esgota o assunto. Trata-se de um material que apresenta alguns conhecimentos básicos, a fim de tornar as pessoas capazes de elaborar uma boa proposta de projeto e repassar esse conteúdo aos colaboradores da organização onde atuam e a integrantes de movimentos da sociedade civil.

Antes de começar a leitura, convidamos você à seguinte reflexão: em sua atuação, já houve dificuldades para elaborar uma proposta de projeto social? Quais foram essas dificuldades? Se um financiador de projetos exigisse, você saberia relacionar as ações da sua organização com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, por exemplo?

E, por fim, convidamos você a iniciar a leitura com um olhar de multiplicador. Ou seja, ao longo das páginas, desejamos que faça as seguintes reflexões: “Como eu poderia transmitir esse conteúdo para outros colegas? Eu saberia ‘colocar a mão na massa’ com base no que me foi apresentado aqui?”

Assim fazemos a você o convite que se renovará em cada Guia desta coleção: venha cidadaniar com a gente!

1. Organizações da Sociedade Civil e terceiro setor



As organizações da sociedade civil, representadas pela sigla OSCs, são entidades privadas e sem fins lucrativos que atendem ao interesse público ao prestarem um serviço com finalidade social. São formadas pelo livre interesse e associação de pessoas e atuam como instituições autônomas e constituídas por lei.

As OSCs caracterizam-se por realizar ações solidárias pelo bem comum, podendo atuar em diversas áreas: meio ambiente, saúde, cultura, defesa de minorias, educação, assistência social, geração de emprego e renda etc. Elas também podem agir nas esferas local, municipal, estadual, nacional ou internacional e fazem parte do chamado “terceiro setor”.



Você sabia?

A expressão “**terceiro setor**” vem de uma classificação na qual o primeiro setor é formado pelo Estado ou setor público, o segundo setor, pelas instituições privadas com fins lucrativos, como as empresas, e o terceiro setor, pelas

organizações privadas sem fins lucrativos, como as Organizações Não Governamentais (ONGs). Apesar dessa divisão em setores, nenhum deles é mais importante que outro, e todos têm um importante papel no funcionamento das sociedades.

As OSCs, que incluem as Organizações Não Governamentais (ONGs), são entidades sem fins lucrativos e realizam diversos tipos de ações solidárias para públicos específicos. A atuação das OSCs acontece na esfera pública, embora elas não sejam estatais. Apesar de não pertencerem ao Estado, ofertam serviços sociais, geralmente de caráter assistencial, para várias pessoas. São exemplos de OSCs as igrejas, as associações comunitárias, as associações de profissionais e as sociedades de pesquisa.

1.1 TIPOS DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

A principal legislação que regulamenta as OSCs no Brasil é a Lei nº 13.019 de 2014¹, conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC). Ela apresenta o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as OSCs e define a existência de três diferentes tipos de estruturas para esse tipo de organização: entidade privada sem fins lucrativos, sociedades cooperativas e organizações religiosas.

A seguir, vamos entender melhor o que são cada uma dessas três estruturas: entidade privada sem fins lucrativos, sociedades cooperativas e organizações religiosas.

1. BRASIL. Lei nº 13.019/2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm. Acesso em 4 abr. 2024.

- Uma **entidade** é considerada privada sem fins lucrativos quando não distribui entre os seus membros (sócios ou associados, por exemplo) qualquer tipo de rendimento obtido com as atividades da instituição. Assim, os recursos devem ser utilizados unicamente para o alcance dos objetivos da organização.
- Já as sociedades **cooperativas** são aquelas previstas na [Lei nº 9.867/1999](#). Elas são compostas por pessoas que estão em algum nível de risco ou vulnerabilidade social e, normalmente, são apoiadas por programas e ações governamentais de combate à pobreza e de incentivo à geração de renda. Exemplos deste tipo de organização são as cooperativas de fomento e capacitação de trabalhadores rurais.
- Por fim, são consideradas **organizações religiosas** aquelas instituições que desenvolvem atividades ou projetos sociais voltados a fins exclusivamente religiosos, como as igrejas.



2. Projetos sociais



2.1 O QUE SÃO PROJETOS SOCIAIS?

Todo projeto social surge da vontade e da esperança das pessoas de contribuírem para a solução de determinado problema, a melhoria das condições de determinada localidade ou grupo social ou mesmo a divulgação de conhecimentos e estratégias para garantir direitos.

Há muitas motivações para que um grupo de pessoas se reúna para pensar e elaborar um projeto social. Podemos dizer que um projeto social cria soluções, pensadas em parceria, para os problemas da nossa realidade, construindo e planejando caminhos para, juntos, encontrarmos soluções efetivas.



No entanto, para fazer com que boas ideias se transformem em boas ações na prática é necessário um bom planejamento. É ele que permite transformar a intenção de fazer em um plano para pôr em prática a vontade de mudar a realidade.

Você, em algum momento, já deve ter pensado que poderia buscar algum tipo de resposta para um determinado problema da sua localidade. Pode ter sido um atendimento a uma necessidade específica, a mobilização por direitos mais amplos ou a sensibilização de outras pessoas para uma situação. Esse momento de identificação dos problemas e de conhecer bem a realidade à sua volta é fundamental. Na elaboração de projetos sociais, a percepção das pessoas sobre uma situação atual e o desejo de mudá-la são o que as motiva a agir.

O processo de elaborar projetos exige que saibamos relacionar nossas ideias com as das pessoas e, em sintonia, fortalecer um grupo que possa imaginar um futuro, sem deixar de observar as demandas do presente. Isso faz com que a elaboração de projetos deva se apoiar em três grandes movimentos:

1. construir uma **visão** clara sobre a situação atual e sobre a realidade desejada: descrever a realidade, identificando questões, e imaginar o que se gostaria de transformar após certo tempo;
2. definir quais **ações** podem ser feitas para promover a mudança desejada e, então, organizar-se para isso;



3. diagnosticar as **condições** para viabilizar as mudanças.

Por isso, para elaborar projetos e alcançar resultados é preciso olhar para as mudanças que se deseja provocar e organizar o esforço que for necessário, considerando as capacidades disponíveis.²

Quando desejamos promover transformações positivas no mundo por meio de uma iniciativa, estamos imaginando um projeto que tenha impacto social. Uma iniciativa assim tem como meta, objetivo ou missão resolver, ou atenuar, determinado problema social ou ambiental. Exige dos executores agir para combater ou pelo menos diminuir os efeitos da desigualdade, da pobreza, da mudança climática, da injustiça social, tornando a realidade mais justa e sustentável.

Solucionar uma questão em um projeto social pode não depender apenas do esforço e da vontade de quem o elaborou. É de extrema importância para o alcance dos objetivos da iniciativa a adoção de um trabalho coletivo e integrado com outros setores da sociedade, seja o poder público, outras organizações sociais ou o setor privado. Construir juntos constitui a bandeira do nosso tempo para enfrentarmos os muitos desafios existentes.

2. UNESCO. *Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil*. Rio de Janeiro: Petrobras, 2014.

2.2 VAMOS PENSAR NO PROJETO SOCIAL NO QUAL VOCÊ ATUA?

Como vimos, para começar um projeto social você deve conhecer a realidade de onde atuará e identificar os problemas que mais impactam essa localidade. A partir disso, poderá selecionar os temas e áreas que pretende impactar. São essas escolhas que compõem a identidade das organizações da sociedade civil, ou seja, são essas definições que permitem descrever a missão e a visão de toda OSC.



MISSÃO

A missão de uma organização social reflete exatamente o que ela pretende fazer e alcançar a partir de sua atuação. Uma organização ambiental, por exemplo, pode afirmar que “somos uma organização global e independente que atua para defender o ambiente e promover a paz, inspirando as pessoas a mudarem atitudes e comportamentos”.

Para identificar ou construir a missão da organização social na qual você atua, sugerimos que responda às seguintes perguntas:



- quais eram os sonhos dos fundadores?
- quais foram as coisas mais importantes realizadas até aqui? Como elas estão hoje?
- o que cada pessoa reconhece como principal característica da organização quando vai apresentá-la a alguém?
- como a organização contribui para mudar a vida das pessoas que beneficia?
- qual é a causa, grupo ou tema defendido pela organização?
- o que nenhuma outra organização faz além da sua?
- pelo que a sua organização é (re)conhecida?
- o que certamente a sua organização não faz?
- como poderia ampliar e melhorar as ações que já faz?
- se a organização deixasse de existir, o que ficaria prejudicado na sua localidade?

A partir dessa reflexão, o próximo passo é pensar se o conteúdo da missão da sua organização responde às seguintes questões:

- é possível identificar os resultados alcançados junto aos grupos com os quais a organização trabalha?
- os resultados estão alinhados ao que se quer alcançar com a existência da organização?

- o trabalho desenvolvido pode ser aplicado todos os dias e em vários lugares?
- a atuação da organização ainda fará sentido daqui a vinte anos?

Se você respondeu “sim” para essas quatro perguntas, a missão da sua organização é

- a. tão essencial, que dura muitos anos (o que não significa que ela não possa mudar quantas vezes for preciso);
- b. é algo concreto que pode ser checado a cada trabalho realizado;
- c. não é impessoal, pois reflete as principais crenças daquele grupo, naquele momento.³

Lembre-se!



Toda organização surge para atender às necessidades sociais de uma comunidade ou grupo de pessoas e tem sua própria contribuição relevante para a sociedade: nenhuma organização sobrevive em função de si própria.

3. UNESCO. *Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil*. Rio de Janeiro: Petrobras, 2014. p. 31.



VISÃO

A visão de uma organização deve refletir o que ela pretende deixar como uma conquista. É aquilo que mostra que é possível trabalhar para transformar um sonho em realidade para toda a comunidade beneficiada. Isso motiva os gestores e ajuda a superar períodos em que os resultados nem sempre são atingidos como se esperava.

Imaginar uma visão de futuro exige um processo de construção coletiva, em equipe, o que reforça o senso de pertencimento, a corresponsabilidade e o compromisso das pessoas que fazem parte da OSC.

Para definir a visão de uma organização, você precisa:

- identificar a missão: é a razão pela qual a instituição e seu trabalho existem. Deve ser clara, objetiva e capaz de inspirar as pessoas. Ao responder à pergunta “**por que estamos aqui?**”, você consegue definir a missão da organização.
- identificar seus valores: são as crenças e os princípios que orientam o comportamento da organização. Devem ser verdadeiros e refletir a cultura institucional. Ao responder à pergunta “**o que é importante para nós?**”, você consegue identificar os valores da OSC.
- criar uma declaração de visão: deve ser uma imagem clara e inspiradora do futuro desejado pela organização. Precisa responder à pergunta “**o que queremos alcançar?**”.

Uma importante organização que atua com direitos humanos em várias partes do mundo adotou a seguinte definição: “a visão que nos move é a de um mundo em que cada pessoa usufrua de todos os direitos plasmados na Declaração Universal dos Direitos Humanos e outros padrões internacionais de direitos humanos”.

Outra organização brasileira com bastante experiência na promoção da justiça social e no combate às desigualdades tem a seguinte visão: “queremos um Brasil justo, sem pobreza e desigualdades, onde as pessoas sejam respeitadas em suas diversidades e tratadas com igualdade. Uma sociedade na qual cidadãos e cidadãos exerçam de forma plena seus direitos e participem ativamente das decisões políticas”.

Ao identificarmos a missão e a visão de uma OSC, entendemos o que a organização tem a oferecer, a maneira com que ela se localiza dentro da realidade na qual atua e como toma as decisões. Ter todas essas informações bem definidas ajuda a organização a estabelecer seu foco de atuação, aquilo em que deve se concentrar, a que deve dedicar recursos e esforços com prioridade⁴.

Assim a missão e a visão são os componentes principais da identidade da organização, a partir do que ela diz sobre si mesma, do que ela realmente faz e do que seus públicos pensam, entendem e dizem a seu respeito.

4. UNESCO. *Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil*. Rio de Janeiro: Petrobras, 2014, p. 32.

Tendo em vista que toda organização faz parte de um sistema maior e, portanto, não está separada do contexto no qual está inserida, lançamos duas questões:

“Qual é o impacto ou mudança que sua organização quer causar na sociedade?”

Que projeto sua organização pode elaborar para atingir esse objetivo?”

Para responder a essas perguntas, precisamos entender o ciclo de vida de um projeto social.

Adobe Stock/NDABCREATIVITY



2.3 PASSO A PASSO PARA ELABORAÇÃO E EXECUÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS

Quando uma OSC precisa de apoio externo para seu projeto acontecer, ela tem de buscar financiadores. Nesse caso, para conseguir comunicar o que pretende realizar, a equipe da OSC deve elaborar um documento que chamamos de proposta. É fundamental que uma boa proposta considere que a pessoa que irá avaliá-la não necessariamente conhece a realidade sobre a qual trata o projeto, por isso, é essencial descrever a ideia de maneira clara e objetiva.

A ação da OSC precisa ser apresentada na proposta de forma planejada, com objetivos claros e alcançáveis. É neste documento que constam as atividades que serão realizadas em um prazo determinado e com uma quantidade específica de recursos.

Como você pode perceber, elaborar uma proposta de projeto não é só escrever um documento: é definir as bases de um método de trabalho que impactará sua organização e a vida de muitas pessoas. A proposta do projeto precisa permitir que as pessoas que vão interagir com ele compreendam cada uma das etapas de execução e as responsabilidades que devem ser assumidas, gerando assim um compromisso e um sentimento de pertencimento que envolve o projeto desde sua elaboração até sua finalização.

Todas as vezes em que você pensar em fazer um projeto social, é fundamental construí-lo para ter um início, um meio e um fim. Esse período deve servir para orientar os prazos de entrega dos resultados, sejam eles um produto, um serviço ou um resultado mais específico.

Agora, a seguir, aprenderemos como elaborar, executar, monitorar e encerrar um projeto social. São 13 passos essenciais que facilitarão a sua trajetória. Vamos lá!



Adobe Stock/HockleyMedia24/peopleimages.com

PASSO 1: O QUE VOCÊ QUER FAZER?

Nesta primeira fase, é fundamental escolher o foco de sua atuação. **Ou seja, o que quer fazer? Com qual público pretende atuar? Quais problemas pretende resolver ou minimizar?** É respondendo a essas perguntas que você pode elaborar os objetivos e metas a serem alcançadas pelo projeto.

Por isso você precisa pensar nos problemas que afetam a comunidade que será beneficiada.

Comece fazendo uma lista dos problemas que incomodam você e as pessoas que vivem ali. Em seguida, escolha aquele que causa mais complicações ou aquele que você acredita precisar de uma solução mais urgente. Por fim, pense em como transformar esse problema em oportunidade de agir para a solução e em como é possível alcançar esta solução. É preciso descobrir formas de mudar essa realidade, por meio de ações necessárias para transformá-la até alcançar os resultados esperados. Além disso, também é nessa etapa inicial que você tem de definir os objetivos a serem alcançados pelo projeto.

Em resumo: escolher o problema, pensar em soluções e definir os objetivos a serem alcançados.

PASSO 2: COMO PLANEJAR O PROJETO?

Todo projeto exige planejar bem todas as ações e cada uma das etapas de sua execução, definir os responsáveis por cada atividade e determinar prazos e orçamento. Essas informações devem fazer parte do que se costuma chamar de **plano de trabalho**. O plano precisa ter as explicações dos eixos de atuação e das atividades



que serão desenvolvidas e o cronograma de execução, os nomes das pessoas ou dos setores responsáveis por cada atividade e o orçamento do projeto para garantir que tudo seja realizado dentro dos custos necessários.

O plano de trabalho tem de conter os métodos de ação; as atividades e o cronograma; a abrangência social e geográfica da atuação do projeto; a indicação das pessoas e do público-alvo que participará junto com você em cada fase; e o orçamento. Traduzindo melhor, podemos dizer que:

- os **métodos** de trabalho são o “como” o trabalho será feito.
- o **cronograma das atividades** é a distribuição das atividades no tempo, isto é, a previsão de “quando” cada tarefa será realizada.
- a **abrangência social e geográfica** significa o “onde” e o “para quem”. Ou seja, o espaço físico no qual as atividades serão desenvolvidas e o número e a localização das pessoas impactadas.
- as **pessoas** que participarão do projeto e suas **funções** devem estar bem definidas (nome, cargo, tarefas).
- o **orçamento** é o “quanto vai custar” e contém o cálculo de todos os gastos com as pessoas e as atividades do projeto. Calcular os custos de um projeto é essencial para verificar sua viabilidade financeira.

Em resumo: fazer um plano de trabalho detalhado contendo métodos, cronograma, abrangência social e geográfica, participantes e suas funções e orçamento.

Adobe Stock/ASDF



PASSO 3: COMO ELABORAR O PROJETO?

Os financiadores normalmente já têm roteiros ou formulários próprios para envio das propostas e deixam isso claro nas orientações ou nos editais⁵ que lançam. Por isso, é tão importante, antes de mais nada, ler as orientações ou o edital com muita atenção, pois nesses documentos o financiador deixa claro que tipo de ações ele quer e pretende apoiar. Então, fique atento para verificar se a ideia do seu projeto está bem alinhada com o objetivo do edital.

Embora existam diversos modelos e possibilidades para a elaboração de uma proposta de projeto, alguns elementos são fundamentais no desenho de uma boa proposta. Cada um deles responde a uma ou mais perguntas que ajudam a elaborar o texto, como vemos neste quadro a seguir:

5. O edital é o documento com as linhas gerais do financiamento, regras para solicitar os recursos, valor máximo, prazos e exigências de prestação de contas.

ELEMENTOS DA PROPOSTA	PERGUNTAS NORTEADORAS
Título	Qual o nome do projeto?
Resumo	Como posso falar do projeto em poucas palavras?
Apresentação	Quem é a organização que está propondo?
Contexto	<p>Onde o projeto será realizado?</p> <p>Qual o contexto socioambiental, cultural e econômico? E como este cenário afeta a comunidade? E os beneficiários?</p> <p>Quais os principais problemas da região? E da comunidade?</p> <p>Quais projetos já foram desenvolvidos para enfrentar esses problemas?</p> <p>Há política pública relacionada? Funciona?</p>
Público-alvo	<p>Quem vai ser beneficiado?</p> <p>Quantas pessoas, famílias, comunidades?</p>
Justificativa	<p>Quais os principais problemas que o projeto pretende ajudar a resolver?</p> <p>Quais potencialidades e oportunidades há para a execução do projeto?</p> <p>Qual a importância do projeto para o contexto apresentado?</p> <p>Por que o projeto foi proposto? De onde nasceu a ideia?</p> <p>Qual inovação ou diferencial o projeto oferece?</p>
Objetivo geral	<p>O que se pretende com o projeto de forma geral?</p> <p>De que forma o projeto vai contribuir com a mudança na realidade?</p>
Objetivos específicos	Quais as mudanças ou resultados concretos o projeto pretende alcançar?
Atividades	Quais os passos serão percorridos para alcançar cada objetivo específico?
Metodologia	<p>Como as atividades serão realizadas, detalhadamente?</p> <p>Quem irá se envolver?</p>
Cronograma	Em qual período será realizada cada atividade?
Orçamento	<p>Para cada atividade, quais despesas/gastos serão necessários?</p> <p>Quanto vou solicitar ao financiador? Com quanto a OSC vai contribuir, caso possa?</p>

Embora uma boa proposta de projeto se inicie com um título e um resumo, vamos inverter a ordem de elaboração dos itens aqui, pois sabemos que só é possível fazer um resumo de algo que já exista, certo? Por isso deixaremos o resumo do projeto e seu título para o final.

Iniciamos descrevendo quem é a organização. Para isso são necessários:

- nome;
- endereço;
- data de constituição;
- histórico de atuação;
- composição;
- missão; e
- parceiros.

Em resumo: alinhar o projeto ao edital (quando houver) e descrever a proposta ao máximo (contexto, público, justificativa, objetivos, atividades, método, cronograma e orçamento).



Pexels/Diva Playalaguna

PASSO 4: COMO IDENTIFICAR E APRESENTAR SUA ORGANIZAÇÃO?

Tudo o que já falamos no início deste Guia sobre identidade da OSC, missão e visão ajudará você a elaborar a descrição detalhada da organização. Ao pensar em como esses conceitos são praticados pela OSC é possível detalhar sua vocação e, com isso, definir seu foco de atuação: **no que a organização deve se concentrar? No que deve dedicar recursos e esforços prioritariamente?** Essas perguntas direcionam o olhar e ajudam a ampliar a consciência do trabalho que já tem sido realizado. Além disso, também é importante conhecer a história da organização para que seus integrantes se reconheçam na trajetória da instituição. Essas reflexões também ajudam a avaliar os rumos e as tendências para o futuro da entidade.

Como já dissemos, a proposta de um projeto deve ser adequada aos modelos solicitados pelos financiadores.

Em alguns casos, as informações devem ser enviadas em forma de itens e, em outros, em um texto corrido. O mais importante é que o avaliador da proposta tenha uma visão clara de que o projeto proposto tem a ver com a organização, seja pelo que motivou sua criação, por sua missão, pelos objetivos ou pelo histórico de atuação. É a oportunidade de aproveitar para contar, por exemplo, um pouco da experiência da organização com a temática que será trabalhada no projeto.

Em resumo: descrever a organização em detalhes (no que se concentra, história, missão, objetivos, experiência com a área escolhida).

PASSO 5: POR QUE QUERO FAZER ESTE PROJETO SOCIAL?

Quando pensamos sobre os problemas que impactam a realidade da localidade onde a organização atua, já estamos nos conectando com a realidade que abriga o projeto social. Descrever o contexto de um projeto é fazer um retrato da realidade para que o leitor da proposta consiga perceber claramente as questões econômicas, ambientais, sociais e culturais que impactam a comunidade onde atuará. É fundamental também deixar claro quais problemas serão enfrentados e como os beneficiários do projeto serão impactados.

Para isso, você deverá definir:

- o local onde o projeto será realizado;
- o contexto socioambiental, cultural e econômico, considerando como esse cenário afeta a comunidade e os beneficiários do projeto;
- os principais problemas da região e da comunidade.

Para responder a essas questões, você pode utilizar fatos e dados para apoiar seus argumentos: “estatísticas, histórias verídicas, depoimentos, dados comparativos, fotos ou documentários da imprensa. Não se baseie em impressões, em opiniões, em premissas não documentadas” (KISIL, 2001, p. 22). Ter dados e informações concretas torna o projeto mais robusto e confiável. Se preferir, você também pode pesquisar quais projetos já foram desenvolvidos para solucionar os problemas que o seu pretende enfrentar, identificar se há política pública relacionada à questão levantada pela sua iniciativa e, caso tenha, se ela funciona e como funciona.

Além disso, é muito importante apresentar o diagnóstico e algumas de suas conclusões que embasarão a escolha do foco do projeto. Para fundamentar sua análise, é aconselhável citar estudos, levantamentos



realizados na comunidade ou região, dados de institutos de pesquisa reconhecidos, entre outras informações relevantes. Você pode anexar mapas, imagens ou fotografias que ilustrem essas informações.⁶

Essas são algumas perguntas que podem ajudar um grupo empenhado em desenhar um projeto a retratar um problema ou contexto:⁷

- qual é a situação atual do problema?
O que a caracteriza?
- o que está acontecendo? Desde quando? O que tem se repetido?
- quem são as pessoas e grupos que estão sendo impactados pelo problema? Quem mais sofre com essa situação? Por quê?

Esse é, portanto, o momento de olhar para o problema das pessoas que a OSC quer beneficiar e selecionar as informações que contextualizam as atividades a ser realizadas pelo projeto.

Um projeto nasce a partir de uma situação com algum grau de sofrimento por um grupo, aliado a um

6. 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: Instituto Sociedade, População e Natureza (ISPN), 2014. p. 9.

7. UNESCO. *Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil*. Rio de Janeiro: Petrobras, 2014.



sentimento e visão de que algo poderia estar melhor ou ser diferente. Por isso, para seguirmos adiante, é importante ter claro: **qual grupo populacional será central para o projeto? Com quem o projeto está comprometido? Quem são seus beneficiários?**

Como o nome já diz, os beneficiários são as pessoas para as quais o projeto é destinado e que irão se beneficiar com ele, ou seja, seu público-alvo.⁸ A partir dessa definição, é importante também considerar todos os outros grupos que estão ao redor do público-alvo e se relacionam com ele. Essa análise mais ampliada abrange suas famílias, seus ambientes, seus grupos de convívio, as instituições que os atendem, a mídia que os afeta e assim por diante. Isso quer dizer que é fundamental definir a quantidade de pessoas, famílias, comunidades que são o público-alvo do projeto e qual o perfil delas.

Seguindo essa trilha que traçamos até aqui, uma pergunta que deve estar por trás da elaboração de um projeto social é **“por que quero fazer esse projeto?”**. Em outras palavras, é saber o que motivou você, ou a organização da qual você faz parte, a pensar nessa iniciativa. Este é o caminho para elaborar a justificativa de um projeto.

É no campo destinado à justificativa que você deve descrever os principais problemas que pretende resolver; identificar as potencialidades e oportunidades para a

8. Em algum modelo de proposta de um edital, é possível que não exista um campo específico para a descrição dos beneficiários/público-alvo do projeto. Nesses casos, beneficiários/público-alvo devem ser apresentados no campo da descrição do contexto do projeto.

execução do projeto; analisar a importância do projeto no contexto apresentado; indicar o porquê de o projeto ter sido proposto; resumir de onde nasceu a ideia.

Você deve ter percebido que o contexto e a justificativa caminham juntos. A diferença entre eles é que na justificativa devemos explicar:

por que 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 por que as atividades e investimentos propostos são necessários e como vão ajudar a alcançar os resultados e, assim, mudar para melhor a realidade.⁹

Em resumo: definir local, beneficiários, contextualizar o problema, apresentar um diagnóstico da situação e justificar a importância da iniciativa e o que ela resolverá.

9. 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: Instituto Sociedade, População e Natureza (ISPN), 2014.



PASSO 6: QUAIS OS OBJETIVOS DO NOSSO PROJETO SOCIAL?

Agora que sabemos exatamente o porquê de querer fazer, partiremos para a definição dos objetivos do projeto, ou seja, para a etapa de descrever qual compromisso o projeto assume. Para chegar à definição daquilo que a iniciativa pretende conseguir, algumas perguntas podem ajudar:

- com quem podemos nos comprometer de fato?
- por quais resultados podemos assumir responsabilidade?
- pelo que queremos ser cobrados durante e no fim do projeto?

O objetivo geral é a resposta que se quer dar ao principal problema a ser resolvido pelo projeto e tem uma perspectiva de médio e longo prazos.

Isso significa que esse objetivo pode não ser atingido durante a execução do projeto, mas será alcançado a partir dos efeitos causados pela iniciativa.

Para elaborar o objetivo geral, temos algumas sugestões: escreva um parágrafo, de no máximo cinco linhas, que se inicia com o objetivo/a ação, indica a localidade e informa resumidamente o que será feito. Por exemplo: se você quer implantar sistemas agroflorestais na comunidade quilombola para aumentar a segurança alimentar dos moradores, o ideal é que você dê um destaque maior ao objetivo, colocando a ação logo no início da frase, como vemos a seguir:

Aumentar a segurança alimentar	da comunidade quilombola	por meio da implantação de sistemas agroflorestais
OBJETIVO	LOCALIDADE	O QUE SERÁ FEITO

Fonte: SILVA *et al.*, 2014, p. 17.

Uma vez que tenha criado o objetivo geral do projeto, é hora de você pensar nos objetivos específicos e definir os resultados que quer alcançar para o público-alvo/beneficiários. Esses objetivos são os resultados concretos que se deseja, isto é, os efeitos após um certo ciclo de funcionamento do projeto, como mostra esse exemplo:

Bons objetivos podem ser escritos começando com um verbo no infinitivo, como, por exemplo, “ensinar os jovens do bairro a fortalecer a sua empregabilidade”.

Podem também ser expressos do ponto de vista de uma conquista, como, por exemplo, “todos os jovens do bairro trabalhando conforme a sua vocação”. Escrever objetivos sob diferentes pontos de vista pode, inclusive, aprofundar a noção dos propósitos do projeto. Bons objetivos costumam ser concisos, simples, tocam o coração e desafiam a pensar sobre o que fazer.¹⁰

Para escrever seus objetivos específicos, algumas perguntas podem ajudar:

- quais são as mudanças que espero ver no público-alvo do projeto?
- quanto essa mudança irá mudar a realidade?
- quando posso esperar que elas aconteçam?

Um objetivo específico traz objetividade para o que se propõe fazer, ou seja, não é algo genérico. Além disso, ele precisa ser:

- mensurável: é possível medir se foi atingido;

10. UNESCO. *Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil*. Rio de Janeiro: Petrobras, 2014.

- atingível: capaz de ser atingido ao final do projeto;
- relevante: um caminho para o alcance do objetivo geral e relacionado às necessidades do público-alvo;
- temporal: atingido dentro do tempo de realização da iniciativa.

Os objetivos específicos apresentam também as metas para resolver as causas do problema da comunidade apontado pelo projeto, como vemos neste exemplo:

se o problema definido foi a “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...”¹¹

O texto a seguir exemplifica bem a diferença entre objetivo geral, objetivo específico e atividade:

11. 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: Instituto Sociedade, População e Natureza (ISPN), 2014.

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.

Em resumo: descrever quais compromissos tem o projeto, seus objetivos gerais e seus objetivos específicos.

PASSO 7: COMO DEVO ELABORAR A METODOLOGIA DO MEU PROJETO SOCIAL?

Como o trabalho será feito? É essa pergunta que precisamos responder para descrever a metodologia de um projeto. Esse é o momento de detalhar a maneira como as atividades serão realizadas, ou seja, de identificar o método a ser usado para atingir os objetivos propostos.

Em um projeto, não basta indicar o que será feito, mas o “como será feito”. Alguns exemplos ajudam nessa compreensão:

- “os treinamentos serão trimestrais e contarão com três representantes de cada comunidade.”
- “as reuniões da comunidade serão mensais e terão a participação da diretoria da escola do bairro.”
- “o serviço de atendimento psicológico será feito em convênio com o município e realizado no posto de saúde do bairro.”

- “a universidade local liberará os profissionais especializados para prestar assistência técnica aos participantes do projeto.”

Uma metodologia bem elaborada indica que a organização tem clareza do que deve ser realizado para uma boa execução do projeto. Nessa etapa, você também pode aproveitar para descrever como se dará a participação dos beneficiários e como os parceiros contribuirão para a execução das atividades.

Em resumo: detalhar a maneira como as atividades serão realizadas e descrever a participação do público-alvo e dos parceiros, se houver.



PASSO 8: COMO CONSTRUIR O CRONOGRAMA DO PROJETO?

Uma vez que você tenha definido o “como”, é hora de pensar no “quando”, ou seja, no tempo de duração total do projeto. Para isso, você pode fixar datas-chave para marcar os ciclos de funcionamento, as fases de evolução dos trabalhos e os resultados alcançados (KISIL, 2001):

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.¹²

Normalmente, o tempo de realização do projeto é descrito em uma tabela específica com os meses de realização, conforme vemos abaixo:

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

Fonte: SILVA et al., 2014, p. 25.

12. 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: Instituto Sociedade, População e Natureza (ISPN), 2014.

Fique atento porque o “mês 1” do projeto não quer dizer necessariamente “janeiro”, mas, sim, o primeiro mês de execução do projeto. Se o projeto terá início em outubro, então o mês 1 corresponde a outubro, e assim por diante.¹³ Mas, se preferir, você pode usar o nome dos meses no lugar de números.



Uma dica importante: evite programar muitas atividades para o primeiro mês de execução porque esse é um período de adaptação, da equipe e do financiador. Considere a mesma sugestão para o último mês do projeto porque as atenções estarão voltadas para encerrar as atividades, produzir relatório técnico e fazer a prestação de contas. Se você prevê muitas atividades a serem realizadas neste período, corre o risco de ter de adiar o término do projeto.¹⁴

Quais seriam, então, os passos para a elaboração de um cronograma?

- Estime a duração das tarefas: preveja quanto tempo será necessário para realizar cada uma das ações. Considere fatores como recursos disponíveis, equipe envolvida, prazos e restrições a eles.
- Organize as tarefas em uma tabela: utilize uma planilha ou software de gerenciamento de

13. 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: Instituto Sociedade, População e Natureza (ISPN), 2014.

14. Idem.

projetos para organizar as tarefas e distribuí-las ao longo das semanas ou meses, considerando a duração estimada de cada uma.

- Defina marcos e prazos: identifique os principais marcos do projeto, que representam os pontos-chave para medir o progresso das ações. Defina prazos para cada marco, estabelecendo metas claras a serem alcançadas em determinados momentos. Exemplo: até metade do projeto (marco), atingir um determinado número de beneficiários (meta).
- Lembre-se de estimar prazos viáveis e possíveis de serem cumpridos: de nada adianta um cronograma bonito e organizado, se os prazos não forem realizáveis.

Esteja preparado também para o início do projeto não acontecer exatamente quando se espera. Há casos em que o recurso para o projeto não é liberado exatamente no tempo previsto, ou podem surgir fatores inesperados. O importante é que, ao fazer um cronograma, você leve em conta que essa situação pode acontecer.

Em resumo: definir o tempo de duração total do projeto, além das tarefas necessárias e seus respectivos prazos.

PASSO 9: ORÇAMENTO... E AGORA?

Outra etapa relevante na criação e execução de um projeto social é a do cálculo dos gastos. Nesse momento, é preciso responder às seguintes perguntas: **quanto será necessário desembolsar para cada atividade do projeto? Quanto vou solicitar ao financiador? Com quanto minha OSC vai contribuir, se for o caso?**

Elaborar um orçamento para um projeto social envolve o planejamento cuidadoso de todas as despesas e receitas relacionadas à iniciativa. Uma vez que tenham sido identificadas as áreas de despesa necessárias, será preciso:

1. identificar as despesas operacionais, como aluguel, luz elétrica, mobília, suprimentos, salários e honorários, e as despesas específicas do projeto, como materiais, equipamentos, treinamento e atividades para divulgação.
2. pesquisar os custos de cada despesa para determinar os valores aproximados. Para isso, você pode consultar preços em diferentes fornecedores ou obter informações com outras organizações que realizaram projetos semelhantes.



3. agrupar as despesas em categorias para facilitar a organização e a análise posterior. Algumas categorias comuns incluem pessoal, aluguel, suprimentos, equipamentos, divulgação, treinamento e viagens.
4. determinar as fontes de receita para financiar o projeto. Isso pode incluir doações, subsídios, patrocínios, financiamento coletivo, eventos para angariar fundos ou outras formas de arrecadação. Certifique-se também de considerar as receitas obtidas no momento do orçamento e aquelas que possam surgir ao longo do projeto.
5. somar todas as despesas em cada categoria para chegar ao total de gastos necessários para o projeto e todas as receitas identificadas para determinar o total de fundos disponíveis. Se o total de despesas for maior que o total de receitas, reveja suas despesas e verifique se é possível fazer ajustes para adequá-las ao orçamento disponível. Considere priorizar suas despesas para atingir os objetivos mais importantes do projeto e atente-se aos detalhes do edital:

É importante verificar previamente qual o modelo utilizado pelo financiador do projeto 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.¹⁵

Ao elaborar um orçamento, não coloque itens que não estejam diretamente relacionados às atividades apresentadas, ou seja, inclua somente o necessário para o projeto em questão. Tudo o que tiver sido relacionado no orçamento deve necessariamente refletir o plano de trabalho e a metodologia do projeto. É importante que o responsável por avaliar o orçamento não se surpreenda com itens que não foram mencionados anteriormente.¹⁶

15. 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: Instituto Sociedade, População e Natureza (ISPN), 2014.

16. Idem.

Lembre-se de que a elaboração de um orçamento é um processo contínuo e dinâmico. Conforme o projeto avança, é possível que seja necessário realizar ajustes nas despesas e receitas, portanto, é importante revisar e atualizar o orçamento regularmente para refletir a realidade do momento.

Em resumo: calcular de forma detalhada os gastos necessários, definir as fontes dos recursos e atualizar o orçamento durante a execução do projeto.

PASSO 10: VAMOS PENSAR NO TÍTULO E NO RESUMO DO PROJETO?

Como já alertamos antes, embora título e resumo do projeto façam parte do início do documento, aconselha-se que eles sejam elaborados só depois que você tiver finalizado a proposta.

O título é o nome do projeto, e você pode deixar para defini-lo no final porque terá uma noção do todo e estará mais familiarizado com todos os elementos que compõem a proposta. Ao pensar nesse nome, tente algo que seja simples, mas atrativo e criativo, e que consiga traduzir a essência do projeto. Você pode criar um título relacionado ao que será realizado exatamente e à localidade das ações, como apontado a seguir:

Há que se ter um cuidado: em geral o nome do projeto não deve ser o nome da própria entidade que o apresenta. Neste caso, fica uma imagem inicial de que é um projeto que prioriza a promoção da instituição. Na capa de uma proposta, o título “fantasia” pode ser seguido de um subtítulo que tem a função de complementar o título. Ele deve apontar para informações mais descritivas a respeito do que se pretende fazer, quais os grupos sociais envolvidos e, em alguns casos, indicar o local onde será desenvolvida a ação.¹⁷

O resumo, por sua vez, deve ser uma breve descrição dos principais objetivos, atividades e resultados esperados. Precisa conter informações-chave sobre o público-alvo, a problemática a ser enfrentada, as estratégias e os recursos utilizados, sintetizando de forma clara as principais características da iniciativa para auxiliar a apresentação e a compreensão do projeto por parte de financiadores, parceiros e outros interessados.

Para ajudar você a elaborar o resumo, propomos que faça um exercício. Imagine que tem somente um minuto para contar

17. STEPHANOU, Luis; MÜLLER, Lúcia Helena; CARVALHO, Isabel Cristina de Moura. *Guia para elaboração de projetos sociais*. São Leopoldo: ed. Sinodal, Porto Alegre: Fundação Luterana de Diaconia, 2003.

sobre o seu projeto para alguém. **O que você contaria?**
Escolha o que for mais importante, como vemos a seguir:

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 para que 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.¹⁸

18. 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: Instituto Sociedade, População e Natureza (ISPN), 2014.





Importante: assim como o título, deixe para fazer o resumo somente depois que tiver estruturado toda a proposta para que não haja divergências com o conteúdo ao longo do texto.

Em resumo: definir bem o nome do projeto e resumir objetivos, atividades e resultados esperados.

PASSO 11: COMO ENVIAR A PROPOSTA DE PROJETO?

Antes de enviar a proposta de projeto, você deve fazer a revisão atenta, realizando possíveis ajustes, e o levantamento da documentação completa da organização. Se tudo estiver correto, é hora de enviar sua proposta para análise dos financiadores.

A partir deste ponto, você deve aguardar o retorno da análise da sua proposta. Se for aprovada, o próximo passo será assinar o contrato com o financiador, que se tornará parceiro de seu projeto até a finalização.

Em resumo: revisar a proposta e checar a documentação antes do envio.

PASSO 12: VAMOS EXECUTAR O QUE FOI PLANEJADO?

Com o contrato assinado e o financiamento garantido, chega o momento de colocar em prática as ações e as atividades definidas no plano de trabalho. Essa fase é chamada de execução do projeto e serve para alcançar os objetivos e os resultados esperados, que foram apresentados no projeto enviado ao financiador. É também nessa etapa que ocorrem as contratações, as avaliações do público-alvo do projeto, a comunicação para dar visibilidade às ações e o monitoramento para que você possa verificar se tudo está caminhando no tempo correto, com o uso adequado dos recursos e atingindo as metas esperadas.

Em resumo: realizar as atividades definidas no plano de trabalho e gerenciar o andamento da iniciativa.

PASSO 13: VAMOS ENCERRAR O PROJETO?

Após a execução do projeto, a última etapa é seu encerramento. Como já mencionamos, todo projeto social deve ser planejado para atingir os resultados esperados em determinado período. A seguir, o contrato é encerrado, e a organização faz a entrega do relatório final das atividades realizadas, o relatório de avaliação



final, contendo as informações sobre o cumprimento dos objetivos, e a prestação de contas, com todas as informações financeiras sobre a execução do projeto.

Para que esses relatórios possam ser produzidos com sucesso, é importante que, a partir do momento em que o projeto social comece a acontecer, já haja um acompanhamento do desenvolvimento de suas atividades por meio de um sistema de monitoramento e avaliação. Assim, é preciso pensar em monitorar e avaliar desde a fase de elaboração do plano de trabalho, pois essas ações envolvem gasto de tempo e dinheiro, cuja previsão deve constar no orçamento.

Em resumo: produzir e enviar relatório final das atividades realizadas, relatório de avaliação final e prestação de contas.

Você sabia?



Apesar de seu projeto ter de ser planejado com início, meio e fim, isso não impede que você o construa de modo a renovar a parceria com o financiador. Você pode criar um projeto muito maior com fases sucessivas. Para isso, um planejamento estratégico ajudará

sua organização a se organizar e se posicionar na conjuntura em que está inserida e a projetar suas ações para pelo menos dez anos à frente, por exemplo. Quem planeja e cumpre o planejado tem mais chances de alcançar êxito em suas propostas no longo prazo.

Depois de ter lido sobre os treze passos para elaborar e executar projetos sociais, você provavelmente vai se deparar com uma boa surpresa: após criar, propor, executar, monitorar e encerrar um projeto social, sua organização terá adquirido uma experiência fantástica e enriquecedora e que facilitará a construção de novos projetos.

Além disso, o impacto causado nas pessoas que perceberam os resultados alcançados favorece o reconhecimento e a confiança na organização que a legitimam para continuar a realizar seus objetivos. De certo modo, podemos dizer que todo projeto social, quando bem elaborado e executado, colabora com a instituição e com a localidade à volta porque permite:

- o estabelecimento de parcerias;
- a transformação positiva da realidade;
- a promoção de uma vivência comunitária;
- a geração de oportunidades para as pessoas; e
- a chance de fazer parte de redes e de inspirar outras pessoas e organizações.

Em síntese, um projeto social que beneficia muitas pessoas constitui excelente exemplo de cidadania, ou seja, praticar a cidadania em prol de vidas mais dignas, de justiça e igualdade social.



Adobe Stock/BURINKUL

2.4 O QUE É UM PROJETO DE IMPACTO SOCIAL?

Agora que você já sabe elaborar uma proposta, pode se questionar se seu projeto é um projeto de impacto. Para tanto, precisa considerar três dimensões: mérito, impacto e ressonância, como vemos a seguir:

- **mérito** – todo projeto social tem sentido e importância. Um projeto que tem mérito é o que responde a uma necessidade. Para verificar qual o mérito, é preciso perguntar: **qual é a necessidade que o projeto atende?**
- **impacto** – um bom projeto social, além de ter mérito, também precisa gerar impacto, ou seja, contribuir para a mudança da realidade. Para verificar se a iniciativa tem impacto,

basta responder honestamente às questões:

que mudanças concretas ocorrerão na realidade vigente em função do projeto? Que tipo de mudanças de mentalidade haverá? Quais relações serão efetivamente alteradas na sociedade devido ao projeto?

- **ressonância** – um bom projeto social, além de ter mérito e impacto, pode ter também ressonância, que é a possibilidade de ser recriado em outros lugares para atender outras necessidades. Ressonância significa o quanto o projeto inspirou o surgimento de novas iniciativas. Para verificar o grau de ressonância, você pode se perguntar: **o que surgiu de novo na sociedade inspirado pela experiência desse projeto?**

2.5 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS

Até aqui falamos sobre a definição e a elaboração de projetos sociais, mas é preciso que você esteja atento à conjuntura e a fatores diversos que podem gerar a necessidade de alterar o planejamento inicial. Por isso, é necessário que cada etapa do projeto seja acompanhada de perto e examinada sob diferentes ângulos, para que se possa fazer melhorias e ajustes



necessários durante a execução. Para isso, é fundamental criar um plano de monitoramento e avaliação da iniciativa.

Para monitorar e avaliar um projeto social, é importante que, no planejamento, os objetivos já tenham sido muito bem elaborados, pois acompanhar e analisar os resultados mostrarão se os objetivos foram de fato atingidos ou não. Afinal, como saber se chegamos a um lugar se não sabíamos antes para onde queríamos ir?

Debruçar-se sobre monitoramento e avaliação é algo necessário para mensurar os alcances da iniciativa e, eventualmente, corrigir rotas. Além disso, a maioria dos editais dos financiadores solicita que seja descrito como o projeto será monitorado e/ou avaliado.

MONITORAMENTO

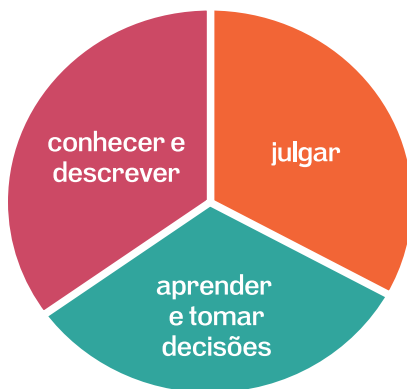
Monitoramento é o processo de acompanhamento sistemático e contínuo do progresso das ações e das mudanças planejadas por um determinado projeto social, como vemos a seguir:

O monitoramento pode ser formal, estabelecido a partir do acompanhamento prévio de indicadores ou questões relevantes para conhecer se um dado projeto ou ação está caminhando no rumo desejado ou se necessita ser revisto para que se aproxime desse rumo trata-se de estar atento à qualidade

e à efetividade das ações propostas e ao que vai acontecendo com o público-alvo e com a realidade na qual uma intervenção se realiza. Trata-se também de estar aberto para enxergar que as coisas podem não estar acontecendo como se desejava. Monitorar está estreitamente relacionado com a capacidade de observar o que acontece entre as pessoas envolvidas com o projeto ou a ação e com o mundo ao redor; é estar sensível às trepidações e mudanças nas condições em que se realiza a ação.¹⁹

Monitorar é fazer o balanço contínuo entre o planejado e o realizado, o que possibilita, futuramente, contar com os meios para avaliar o projeto, seja durante sua execução ou ao final dele.

Monitorar um projeto ou ação social exigem:



19. UNESCO. *Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil*. Rio de Janeiro: Petrobras, 2014.

- **conhecer e descrever** – dedicar-se a detalhar e a analisar o projeto ou a ação social;
- **julgar** – criar condições para construir um posicionamento frente ao fenômeno/aspecto em questão, a partir de critérios explícitos;
- **aprender e tomar decisões** – criar condições no decorrer do processo e no término de um ciclo do projeto de se relacionar de maneira diferente com ele e de reorientá-lo, mudá-lo ou melhorá-lo, sempre que necessário (UNESCO, 2014, p. 140).

AVALIAÇÃO

Avaliar é analisar se os objetivos do projeto estão sendo alcançados e perceber a evolução dos trabalhos, conhecendo os riscos que antes não apareciam, apreciando pontos fortes, corrigindo erros e compreendendo os ciclos de funcionamento.

Há tipos de avaliação que podem ser realizadas em diversos momentos do projeto, como vemos a seguir:

avaliação
permanente,
de processo ou
monitoramento



avaliação periódica
de resultados



avaliação final
ou avaliação
de impacto



- **avaliação permanente, de processo ou monitoramento:** é o acompanhamento constante dos trabalhos em períodos curtos, a tempo de propor soluções alternativas aos problemas que vão surgindo. Esta forma mede as consequências imediatas dos serviços oferecidos pelo projeto.
- **avaliação periódica de resultados:** é aquela realizada na conclusão de determinadas fases. Serve para medir as consequências previstas nos objetivos e aponta para resultados que não haviam sido previstos, mas que aconteceram durante o decorrer do projeto. Assim indica os resultados parciais do projeto.
- **avaliação final ou avaliação de impacto:** acontece algum tempo após o término do projeto, quando as atividades já foram concluídas. Este tipo de avaliação mede os resultados de longo prazo que atingiram a população-alvo e a sociedade.²⁰

É possível fazer a avaliação de diversas maneiras. Você pode utilizar, por exemplo, as informações obtidas durante as avaliações realizadas na execução do projeto para criar um quadro comparativo com a situação inicial, criando um antes e um depois da situação. Além disso, é possível fazer uso de imagens comparativas por meio de fotos que ilustrem a condição inicial e as mudanças ocorridas ao longo do projeto. Reuniões de avaliação ou entrevistas com os participantes do projeto também podem ajudar bastante no processo de avaliação.

20. KISIL, Rosana. *Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil*. São Paulo: Global, 2001.

A avaliação é um processo de aprendizado organizado e intencional que visa a aprofundar a compreensão de uma intervenção social específica, o que possibilita a análise de sua qualidade, importância ou relevância, e permite tomar decisões diferentes a partir do que ela mostra. Ela auxilia na melhoria da atuação futura, desempenhando um papel educativo e incentivando os envolvidos a se colocarem como aprendizes, porque consegue expandir a perspectiva daquilo que foi realizado.²¹

Adobe Stock/aerogondo



21. KISIL, Rosana. *Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil*. São Paulo: Global, 2001.

Vamos praticar?

Após os conhecimentos que adquiriu sobre projetos sociais, vamos pensar agora sobre o que você faz em sua atuação diária e sobre como o mundo ao seu redor está conectado ao que discutimos. Você pode começar escrevendo suas reflexões, pensamentos e ideias em um caderno de anotações. E então... Vamos praticar?

Atividade 1

Identifique e leia a missão e a visão de três OSCs que atuam nas áreas de seu interesse ou que trabalham na sua localidade.

Atividade 2

Converse com pessoas que fazem parte de alguma OSC, resgate com elas como essas instituições foram fundadas e pergunte sobre os problemas que existiam na época da fundação e sobre os enfrentados pela organização hoje.



Vamos cidadaniar?



Como bons multiplicadores de conhecimentos e experiências, apresentamos, com base na metodologia do Projeto Cidadaniar, uma proposta de roteiro de aula que pode ser aplicado em oficinas com jovens e adultos sobre os temas tratados neste Guia. Vamos cidadaniar?

Roteiro de Aula – Gestão de Projetos Sociais

Tema da aula: Projetos sociais: reflexão sobre problemas e soluções de impacto de social

OBJETIVOS

Aprender a ser (atitudes e valores)

- Reconhecer a importância dos projetos sociais.
 - Compreender e reconhecer os problemas sociais.
 - Ser capaz de refletir criticamente sobre as causas e os efeitos dos problemas sociais.
 - Valorizar a participação pessoal em coletivos e movimentos que impulsionem os projetos de impacto social.
 - Construir alternativas e expressar propostas de solução aos problemas apresentados.
 - Reconhecer a importância da solidariedade e da necessidade de uns ajudarem os outros.
-

Aprender a conhecer (conhecimentos)

- Reconhecer e promover soluções para os problemas sociais.
- Conhecer conceitos e reflexões conceituais sobre os temas tratados.
- Ampliar conhecimentos sobre elaboração de projetos sociais.
- Conhecer métodos avaliativos de referência para gestão de projetos sociais.
- Aprender com a experiência de projetos sociais bem-sucedidos.

Aprender a fazer (práticas e habilidades)

- Desenvolver habilidades para identificar e encaminhar propostas de solução de problemas sociais.
- Elaborar a fase de percepção e definição de ideias para projetos sociais.
- Avaliar e analisar a conjuntura social para aprimorar o trabalho de projetos sociais.
- Aprender a gerenciar projetos sociais.

Aprender a conviver (relacionamento social)

- Desenvolver a habilidade de trabalho em equipe.
 - Identificar as necessidades das pessoas do grupo e buscar alternativas para apoiá-las com empatia.
 - Incentivar a reflexão sobre a realidade social na qual a pessoa está inserida e sobre as oportunidades de atuação para transformação social.
 - Respeitar os direitos de todas as pessoas.
 - Aprender a conviver com as diversidades.
-

CONTEÚDOS

- Percepção da realidade social: problemas do cotidiano e desafios para superação.
 - Oportunidades de transformação: definição de ideias e construção coletiva de projetos sociais.
-

ROTEIRO DA AULA

Apresentação dos participantes

Tempo: 15 min

Logo na chegada dos participantes, o facilitador deve lhes entregar convites de cores diferentes (cada cor determinará os grupos de trabalho do dia). Faça com que preencham os convites com nome, cidade, organização e música/comida preferida e deposite todos os papéis em uma caixa. Quando todos tiverem preenchido os convites, peça para que cada um retire da caixa um convite da cor que havia tirado (se for o seu próprio, deve retorná-lo para a caixa). O participante lê o convite para todos. A seguir, o próximo participante tira o próximo convite. Assim, os grupos são formados, e os participantes são conhecidos antes das explicações sobre o funcionamento do dia de aula.

Apresentação da proposta da aula

Tempo: 5 min

Apresente aos participantes os temas a serem trabalhados e os objetivos a serem alcançados com a oficina.

Exposição do tema central

Tempo: 30 min

Fale para eles sobre a importância de conhecer a localidade da ação social, fazer parcerias e identificar as possibilidades de atuação para resolução ou minimização dos efeitos de determinado problema. Toda a exposição deverá basear-se no conteúdo deste Guia Cidadanizar – Gestão de Projetos Sociais.

Dinâmica em grupos

Tempo: 40 min

Entregue para cada equipe um mapa do Brasil ou do estado ou do município (depende de onde venham as pessoas para a oficina). Os participantes devem localizar no mapa as atividades desenvolvidas por suas organizações e conversar sobre elas, apresentando uns aos outros suas principais ações e os problemas que vêm sendo combatidos por meio dos projetos sociais de cada organização. Essa dinâmica ajuda a aproximar as realidades, problemas e soluções que estão sendo desenvolvidos e fortalece a escuta e a reflexão sobre a missão e a visão de outras organizações.

Intervalo

Tempo: 15 min

Análise de conjuntura de um problema determinado

Tempo: 30 min

O facilitador deve construir, com papel, madeira, ou cartolina, uma grande árvore com raízes, tronco e folhas. Distribua pedaços de papel para os grupos de participantes e proponha um tema central que impacte a vida de todas as pessoas, como, por exemplo, a mudança climática, que ocasiona enchentes e secas. Nas raízes eles devem colar ou pregar as causas do problema, e o próprio problema deve ser listado no tronco. Já nos galhos e folhas precisam ser colocados os efeitos. As tarjetas de papel vão sendo fixadas na árvore e, uma vez preenchidos todos os elementos, os participantes devem discutir se verdadeiramente são causa ou efeito, e, se for necessário, trocam-se os cartões de lugar. A seguir, no debate final, distribua novos pedaços de papel, dessa vez representando frutos, e incentive os grupos a apresentar propostas de como eliminar ou minimizar os impactos do problema, centrando em sua comunidade. A intenção é analisar as causas e os efeitos do problema e em equipe exercitar a identificação de potenciais ações que podem vir a ser projetos de impacto social.

Avaliação das propostas

Tempo: 45 min

Peça para que cada grupo escolha uma proposta de impacto e transformadora, considerando o resultado da atividade anterior. As propostas devem ser trocadas entre os grupos: por exemplo, o grupo 1 avalia a proposta do 2 e vice-versa. Eles precisam avaliar a potencialidade das propostas, identificar quais as que melhor podem ser aplicadas na prática e o porquê, quais as dificuldades para que sejam aplicadas e quais os pontos positivos e de melhoria de cada uma.



Quando as equipes conversam sobre esses aspectos, há um amadurecimento significativo das discussões e um aprendizado de um método de referência para processos de análise de conjuntura. Você precisará apenas fornecer caneta e papel para que os participantes possam realizar essa análise. Ao final, os grupos apresentam suas análises e dialogam em conjunto sobre o aprendizado.

Trabalho pessoal

Tempo: 5 min

Peça para que os participantes identifiquem individualmente quais as fortalezas e oportunidades, fraquezas e ameaças de seu campo de atuação na sociedade civil organizada e reflitam sobre seu papel de multiplicador de conhecimentos para impactar a organização de que fazem parte e as pessoas para além dela. Lembre-se de pedir que registrem tudo em um caderno de experiências, como o seu.

Encerramento

Tempo: 10 min

Convide os participantes a dizer uma frase ou palavra que resuma o dia. Podem também citar algo que os marcou durante a oficina e que proporcionou aprendizado. O objetivo é encerrar o encontro com uma atmosfera positiva e reforçar o empoderamento alcançado com o aprendizado e a partilha em coletividade. Por fim, agradeça ao grupo pela participação e contribuição.



AVALIAÇÃO E REGISTRO

Facilitador: deve usar o caderno de experiências para anotar os desafios e os pontos positivos da oficina. As perguntas e situações que surgiram entre os participantes podem ser compreendidas como melhorias para os próximos encontros.

Participante: deve usar a dinâmica de encerramento voltada à avaliação da aula pelos participantes.



Referências

BRASIL. Lei nº 13.019/2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm. Acesso em: 4 abr. 2024.

KISIL, Rosana. *Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil*. São Paulo: Global, 2001.

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: Instituto Sociedade, População e Natureza (ISPN), 2014.

STEPHANOU, Luis; MÜLLER, Lúcia Helena; CARVALHO, Isabel Cristina de Moura. *Guia para elaboração de projetos sociais*. São Leopoldo: ed. Sinodal, Porto Alegre: Fundação Luterana de Diaconia, 2003.

UNESCO. *Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil*. Rio de Janeiro: Petrobras, 2014.

