

Elaboração,  
gerenciamento  
e organização de

# Projetos Sociais e Educaçãoais

Geraldo Bruno Costa de Andrade  
Ana Cristina de Oliveira de Andrade



Elaboração,  
gerenciamento  
e organização de

# Projetos Sociais e Educaçãoais

Geraldo Bruno Costa de Andrade  
Ana Cristina de Oliveira de Andrade



**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Luiza Alves Batista

Nataly Evilin Gayde

Thamires Camili Gayde

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2025 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2025 O autor

Copyright da edição © 2025 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelo autor.

Open access publication by Atena

Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo da obra e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva do autor, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos ao autor, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Os manuscritos nacionais foram previamente submetidos à avaliação cega por pares, realizada pelos membros do Conselho Editorial desta editora, enquanto os manuscritos internacionais foram avaliados por pares externos. Ambos foram aprovados para publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Profª Drª Aline Alves Ribeiro – Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia  
 Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora  
 Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa  
 Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade de Coimbra  
 Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
 Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
 Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
 Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
 Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
 Profª Drª Caroline Mari de Oliveira Galina – Universidade do Estado de Mato Grosso  
 Prof. Dr. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná  
 Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
 Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
 Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
 Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
 Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
 Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
 Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
 Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
 Profª Drª Eufemia Figueroa Corrales – Universidad de Oriente: Santiago de Cuba  
 Profª Drª Fernanda Pereira Martins – Instituto Federal do Amapá  
 Profª Drª Geuciane Felipe Guerim Fernandes – Universidade Estadual de Londrina  
 Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
 Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
 Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
 Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
 Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
 Prof. Dr. Joachin de Melo Azevedo Sobrinho Neto – Universidade de Pernambuco  
 Prof. Dr. João Paulo Roberti Junior – Universidade Federal de Santa Catarina  
 Prof. Dr. Jodeyson Islony de Lima Sobrinho – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
 Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
 Profª Drª Juliana Abonizio – Universidade Federal de Mato Grosso  
 Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
 Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
 Profª Drª Kátia Farias Antero – Faculdade Maurício de Nassau  
 Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
 Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
 Profª Drª Lisbeth Infante Ruiz – Universidad de Holguín  
 Profª Drª Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
 Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
 Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
 Profª Drª Marcela Mary José da Silva – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
 Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
 Profª Drª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
 Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
 Profª Drª Mônica Aparecida Bortolotti – Universidade Estadual do Centro Oeste do

Paraná

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco

Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás

Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador

Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro Oeste

Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí

Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Vanesa Bárbara Fernández Bereau – Universidad de Cienfuegos

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Profª Drª Vanessa Freitag de Araújo – Universidade Estadual de Maringá

Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Federal da Bahia  
Universidade de Coimbra

Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

## Elaboração, gerenciamento e organização de projetos sociais e educacionais

**Autores:** Geraldo Bruno Costa de Andrade  
Ana Cristina de Oliveira de Andrade

**Revisão:** Os autores

**Diagramação:** Camila Alves de Cremo

**Correção:** Jeniffer dos Santos

**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A553 Andrade, Geraldo Bruno Costa de  
Elaboração, gerenciamento e organização de projetos  
sociais e educacionais / Geraldo Bruno Costa de  
Andrade, Ana Cristina de Oliveira de Andrade. – Ponta  
Grossa - PR: Atena, 2025.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-3220-3

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.203251303>

1. Projetos sociais. 2. Projetos educacionais. I.  
Andrade, Geraldo Bruno Costa de. II. Andrade, Ana Cristina  
de Oliveira de. III. Título.

CDD 361.0068

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## DECLARAÇÃO DO AUTOR

Para fins desta declaração, o termo 'autor' será utilizado de forma neutra, sem distinção de gênero ou número, salvo indicação em contrário. Da mesma forma, o termo 'obra' refere-se a qualquer versão ou formato da criação literária, incluindo, mas não se limitando a artigos, e-books, conteúdos on-line, acesso aberto, impressos e/ou comercializados, independentemente do número de títulos ou volumes. O autor desta obra: 1. Atesta não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação à obra publicada; 2. Declara que participou ativamente da elaboração da obra, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final da obra para submissão; 3. Certifica que a obra publicada está completamente isenta de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirma a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhece ter informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autoriza a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação da obra publicada, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. A editora pode disponibilizar a obra em seu site ou aplicativo, e o autor também pode fazê-lo por seus próprios meios. Este direito se aplica apenas nos casos em que a obra não estiver sendo comercializada por meio de livrarias, distribuidores ou plataformas parceiras. Quando a obra for comercializada, o repasse dos direitos autorais ao autor será de 30% do valor da capa de cada exemplar vendido; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), a editora não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como quaisquer outros dados dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



Dedicamos esta obra a Deus que é fonte de inspiração, amor, fraternidade, voluntariado e justiça.

Dedicamos também a Profa. Joana d’Arc Guimarães de Oliveira (*em memória*), que dedicou grande parte de sua vida ao serviço do magistério na educação básica e superior, atuando como voluntária em movimentos sociais liderando, organizando e auxiliando na execução de projetos sociais e educacionais em diversas comunidades carentes na cidade de Belém/PA.

Agradecemos a Deus por nos oportunizar experiências em ajudar pessoas, executando ações e projetos sociais com dedicação, compromisso, responsabilidade e empenho, e assim, nos proporcionar inspiração para desenvolvermos esta literatura.

Aos discentes de graduação do curso de licenciatura plena em pedagogia dos diversos campi da Universidade do Estado do Pará que com entusiasmo, compromisso e dedicação nos ajudaram a construir uma sociedade mais justa e solidária.

Aos nossos familiares (pais, irmãs e filha) que apesar de nossa ausência em momentos e datas importantes nos incentivavam constantemente para cumprir com esmero nossa missão de transmitir e construir saberes.

O olhar de Jesus ao próximo sempre foi de compaixão, amor e justiça.

Quando ajudamos desinteressadamente pessoas, contribuimos para fazê-las felizes demostramos o amor de Jesus ao outro em sua plenitude, “ame ao próximo como a si mesmo”, com isso, vamos nos transformando em seres humanos fraternos, amorosos e solidários, alcançando a felicidade e experimentando o amor que Jesus ensinou, buscando a justiça em sua plenitude para os desfavorecidos.

(Os autores)

Caro, Leitor!!

Esta obra surge da necessidade crescente e constante por parte de professores, estudantes universitários, profissionais de instituições públicas, privadas e do terceiro setor que buscam entender, organizar, elaborar e desenvolver projetos socio-educacionais. Tem como objetivo explicar e demonstrar de maneira clara, simples, concisa, objetiva e didática os principais conceitos que envolvem a temática, a importância do projeto social/educacional para melhoria da construção social e ainda o passo a passo para sua elaboração.

A construção desta obra foi iniciada com experiências realizadas nas aulas ministradas em sala de aula e durante a imersão dos acadêmicos na escola com os graduandos do curso de pedagogia dos diversos campi da universidade.

Durante a execução da disciplina Políticas Públicas Educacionais, Planejamento e Avaliação Educacional e a de Fundamentos da Gestão Educacional, os discentes têm a oportunidade de compreender os conceitos e fundamentos teóricos sobre a construção das políticas educacionais e com a ação prática de imersão na escola, buscar entender a realidade social vivida dentro da comunidade escolar e seus atores e ainda o contexto social das famílias moradoras em bairros no entorno da escola.

Ainda no decorrer da disciplina, os acadêmicos têm conhecimento e o entendimento da construção dos programas e projetos socio-educacionais implementados pela união, estados e no município de Belém/PA.

Os alunos elegem uma política ou programa que os mesmos tem conhecimento, a partir daí é feita uma análise detalhada da eficiência desta política levando em consideração os resultados alcançados, tendo como base os resultados presentes em estudos de campo realizados por pesquisadores e nas plataformas digitais governamentais, posteriormente é avaliado se há necessidade de ser feito algum projeto de intervenção, assim é realizado um diagnóstico e apontado possíveis soluções a serem implementadas por projetos socio-educacionais, que visam melhorar a qualidade de vida da comunidade.

Durante a construção, execução e ao final de todo o processo realizam avaliação do projeto, discutindo os resultados alcançados, para finalizar é feita a culminância com a construção de um seminário temático, onde são apresentados a todos os envolvidos os resultados alcançados.

Este trabalho promove o ensino por meio da pesquisa e da extensão, possibilitando aos leitores colaborar para a construção do conhecimento e do saber do modo prático, levando soluções as comunidades carentes em virtude dos problemas sociais enfrentados no dia a dia.

Autores.

<b>CAPÍTULO I – CONCEITOS IMPORTANTES E MARCO LEGAL.....</b>	<b>1</b>
Agora entendendo conceito de Programa Social.....	4
Marco Legal:.....	5
<b>CAPÍTULO II – CICLO E FASES DE ELABORAÇÃO DO PROJETO.....</b>	<b>8</b>
Ciclo de vida do Projeto.....	8
Fases do Ciclo de um projeto .....	8
Prognóstico - O início de tudo .....	9
Análise situacional .....	9
Diagnóstico .....	11
O levantamento Detalhado .....	11
Descrição do Problema Central .....	13
Metodologia de identificação, efeitos e causas do problema central.	13
Hipóteses.....	15
Planejamento e Elaboração .....	15
Implementação.....	16
Avaliação de Processos e Monitoramento.....	16
Reorganização.....	17
Encerramento .....	17
<b>CAPÍTULO III - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PROJETO.....</b>	<b>18</b>
Tema ou Título do Projeto.....	18
Carga Horária Total do Projeto .....	18
Sumário da proposta .....	18
Identificação da Instituição Promotora do Projeto .....	18
Apresentação do Projeto .....	19
Objetivos .....	20
Objetivo Geral .....	20
Objetivos Específicos .....	20

Justificativa.....	21
Público Alvo .....	22
Equipe responsável pelo projeto .....	22
Estratégias.....	24
Atividades/Ações .....	25
Indicadores .....	25
Metodologia .....	27
Avaliação e Monitoramento .....	27
Impactos Esperados (Finalidades) .....	29
Cronograma de atividades .....	29
Orçamento.....	30
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>32</b>
<b>SOBRE OS AUTORES .....</b>	<b>34</b>

# CAPÍTULO I – CONCEITOS IMPORTANTES E MARCO LEGAL

Neste capítulo inicial faremos uma abordagem conceitual dos termos mais utilizados na esfera pública para a construção de projetos sociais e sócio educacionais.

Iniciamos com a indagação, mas, afinal o que é um **projeto**?

Ao longo de nossa vida temos muitas decisões, problemas ou situações a serem resolvidas, é então necessário, pensar, criar alternativas e/ou ideias para termos as soluções adequadas, neste momento estamos projeto qual a solução melhor a ser tomada.

Existem nas diversas literaturas e estudos científicos diferentes tipos de conceitos do termo projeto e que podem ter ainda diversos tipos, como: Projeto de investigação, projetos tecnológicos, projetos sociais, projetos educacionais, projetos culturais, projetos estruturais, projeto de intervenção, entre outros, essa extensa demanda produz também diversas conceituações sobre projeto, abaixo temos algumas:

No entendimento do Project Management Institute em seu Guia PMBOOK7 (2021) *“Projeto é uma ferramenta ou um instrumento que busca criar, analisar de forma sistemática um conjunto de dados, situações e contextos para obter de forma organizada resultados ou soluções esperadas”*

Para Turner e Muller (2003)

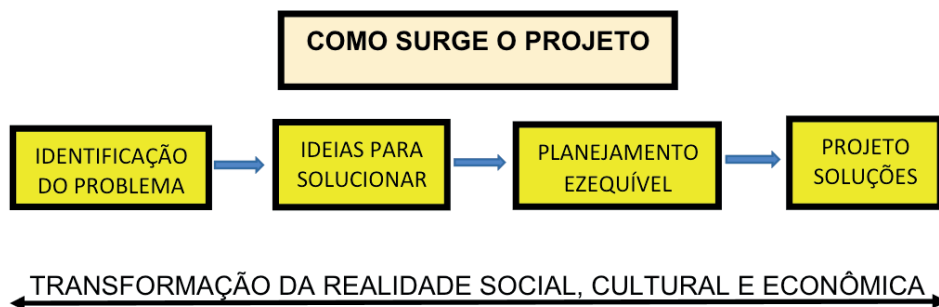
*“Projeto é um empreendimento único, no qual recursos humanos, materiais e financeiros são organizados de forma a tratar um escopo único de trabalho, a partir de uma dada especificação, com restrições de custo e de tempo, para atingir uma mudança benéfica definida por meio de objetivos quantitativos e qualitativos.”*

Para Gil (2022):

*“Projeto é uma proposta técnica e estratégica ordenada, composta por diversas ações que tem o objetivo de solucionar ou reduzir um problema que afeta um indivíduo ou a uma comunidade, tendo que ser planejado os objetivos, meios, os recursos requeridos e o período de aplicação para que, de forma viável e dentro dos limites técnicos, sociais e econômicos seja desenvolvido de da melhor maneira possível”.*

Observa-se que para diversos autores e estudiosos projetos são tratados como “meios”, “instrumentos”, “atividades” ou “empreendimentos” para solucionar situações pessoais, comunitárias, governamentais, institucionais ou empresariais.

Entendido o conceito geral, temos:



Logo, desenvolvemos o seguinte conceito, partindo da ideia de **projetar**, que **significa lançar para frente, para o futuro**, porém, para tanto, há “que se pensar, refletir, planejar, organizar, desenvolver, avaliar e, para que assim, possamos realizar algo ou alguma coisa de modo concreto e viável para o futuro”, assim entendemos que **projeto é uma ação ou ações realizada(s) de modo temporário, por pessoas físicas ou jurídicas para dirimir ou solucionar problemas, através de estratégias, que busquem melhorar a qualidade de vida do ser humano, a partir da observação e análise de realidades sociais, econômicas e/ou culturais existentes e das dificuldades enfrentadas no dia a dia**.

Partindo deste entendimento, vamos conceituar uma variação de projeto, o projeto social, etimologicamente a palavra social, está relacionado “**a tudo que afeta a vida do ser humano e sua condição de vida na sociedade ou para a sociedade**”.

Logo, conceituamos projeto social como “**a junção planejada e bem articulada de ideias para dirirmos situações complexas de uma realidade social, cultural ou econômica**”.

O projeto social busca soluções parciais ou totais de determinados problemas com **a intensão de transformar vidas**.

**Lembrete:** Os projetos sociais devem gerar: produtos que serão os bens e serviços criados pelo projeto através de suas atividades, resultados são os benefícios ou transformações geradas aos participantes ao longo da participação no projeto e impactos que são os benefícios de médio e longo prazo para os beneficiários diretos ou indiretos do projeto.

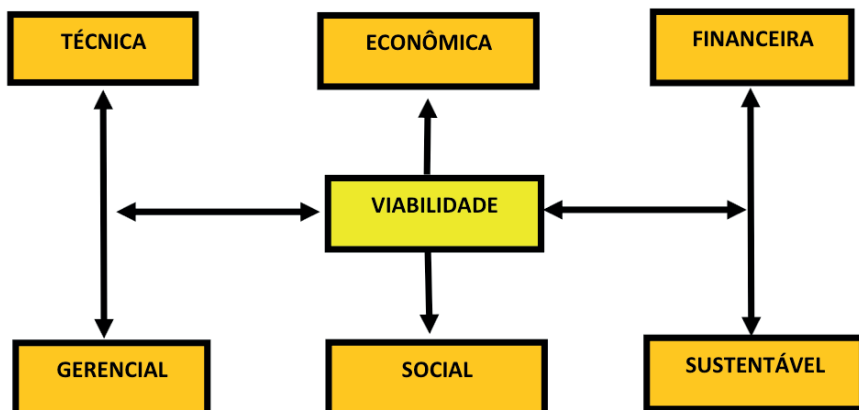


**Importante:** Todas instituições ou pessoas que trabalham com projetos sociais devem ter em mente que o projeto deve ter objetivos claros, eficiência e eficácia, para isto as ideias devem ser fundamentadas em uma realidade lógica, prática e exequível.

O projeto social deve ser viável de ser organizado e executado.

Temos a seguinte análise para constatar a viabilidade.





Viabilidade deve ser observado todos os riscos possíveis para instalação e efetivação do projeto, bem como, analisar se condições de legais de aplicar integralmente todas as fases do projeto, de ter o suporte econômico, social e gerencial adequado, respeitando os princípios de sustentabilidade ambiental, planilhando e analisando detalhadamente as receitas e despesas de cada fase com o pessoal técnico e toda logística necessária a operacionalização do projeto.

Portanto gestor, projetos sociais não existem a partir de ideias isoladas e nem fechadas em si mesmo. Em geral, fazem parte de políticas públicas, de programas e de planos setoriais que são construídos por organizações que realizam intervenções sociais para melhoria da qualidade de vida de sujeitos ou comunidades.

***Lembrete: Os projetos sociais devem estar vinculados a políticas e diretrizes públicas mais amplas, fazem parte de planos cujas finalidades superam as possibilidades da própria organização.***

Vamos buscar entender **o que são as Política Públicas.**

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à fome (2012) as políticas públicas “são um conjunto de programas, ações e atividades desenvolvidas pelo Estado diretamente ou indiretamente, com a participação de entes públicos ou privados, que visam assegurar determinado direito de cidadania, de forma difusa ou para determinado seguimento social, cultural, étnico ou econômico”. As políticas públicas correspondem a direitos assegurados constitucionalmente ou que se afirmam graças ao reconhecimento por parte da sociedade e/ou pelos poderes públicos enquanto novos direitos das pessoas, comunidades, coisas ou outros bens materiais ou imateriais.

Para Schmidt (2018) a definição de política pública deve começar pela compreensão do que lhe é fundamental nesse processo, isto é, as demandas sociais vinculadas a problemas políticos sociais.

Assim, a política pública constitui uma resposta – estruturada num conjunto de programa, projetos e ações conjuntas – a um problema político, entendido socialmente

como relevante e que expresse o caráter público (de interesse de toda a coletividade) ou mesmo coletivo (de interesse de determinado segmento social).

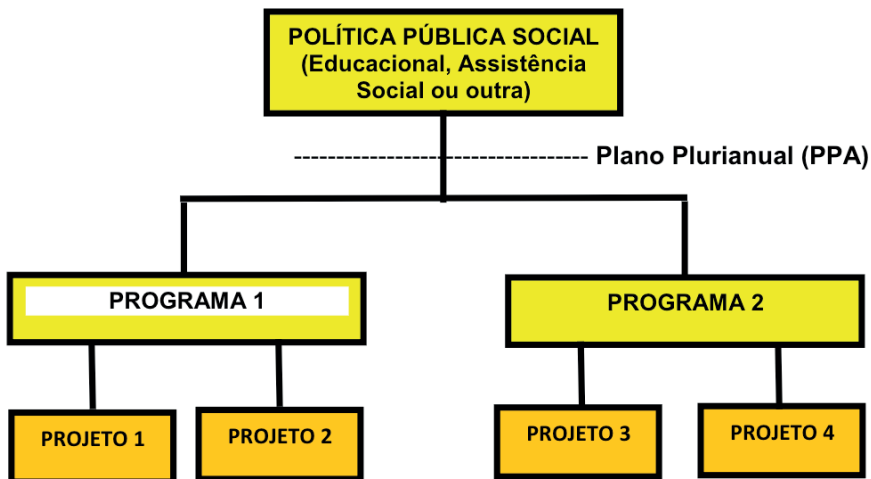
### Agora entendendo conceito de Programa Social.

**Programa social** é uma iniciativa de entes públicos (prioritariamente o governo) ou privados tem como objetivo melhorar as condições de vida da sociedade garantindo-lhes direitos sociais previstos na Constituição Federal de 1988 por meio da execução de políticas públicas. Normalmente, os programas são organizados em um conjunto de projetos que possuem objetivos, metas, estratégias e ações específicas para cada área.

Os programas sociais podem ser direcionados e efetivados nas mais diversas áreas da sociedade, como, educação, assistência social, saúde, moradia, economia, cultura e outros.

A operacionalização de um programa social envolve a implementação de atividades inter-relacionadas, podendo promover o desenvolvimento de iniciativas educacionais, acesso a serviços de saúde, ações de capacitação profissional, e ainda outras estratégias que contribuem para a melhoria das condições sociais de comunidades ou comunidades específicas.

Temos então a seguinte relação entre Política Pública, Programas e Projetos.



Então, a quem interessa a realização de um projeto social?

Quando existe a execução de um projeto social, normalmente somos direcionados a pensar que somente um certo número de pessoas é que são os beneficiários, mas na realidade toda sociedade é beneficiada, pois, direta ou indiretamente a melhora de condições sociais de determinado grupo provoca uma ação positiva em diversos campos sociais da sociedade, pois de acordo com a ação do projeto poderá capacitar pessoas,

gerar emprego, cultura, educação e respeito a sustentabilidade, transformando todo um contexto social dos envolvidos, ***o que torna o projeto importante a toda sociedade brasileira.***

Chamamos a este grupo de pessoas interessadas de **stakeholders**, são todas as pessoas ou organizações que atuam ativamente do projeto, envolvidas de forma direta ou indireta, cujos interesses podem influenciar sua execução de maneira positiva ou negativa. São exemplos de stakeholders: patrocinadores, clientes, gerente do projeto, equipe, fornecedores e sociedade.

Entendendo o conceito de **responsabilidade social corporativa** de acordo com Guzzo (2003) entende-se como “o comprometimento da empresa em valorizar o ser humano e a sociedade dentro de uma conduta ética e transparente”.

As empresas que possuem responsabilidade social, tem a mentalidade e a atitude de desenvolver ações sociais de dentro para fora, criando uma cultura de ambientes que favoreçam um melhor relacionamento entre os diversos colaboradores, setores e líderes da empresa, indo com isso, além de suas obrigações trabalhistas e dos serviços prestados, buscando sempre o bem-estar de seus funcionários, a melhora do clima organizacional, a integração no trabalho e com as famílias dos funcionários e por fim, auxiliando de maneira efetiva no desenvolvimento econômico e social da sociedade como um todo.

A responsabilidade social faz com que a empresa busque desenvolver trabalhos sociais a partir de parcerias com o setor público, denominada parceria público privado (PPP), daí entendendo o conceito de parceria, num sentido amplo e sob o ponto de vista da empresa, é “toda forma de colaboração ou trabalho conjunto que a empresa mantenha com outras organizações da sociedade e do Estado para realizar suas práticas de atuação social” (FISCHER, 2005, p. 12), o que definimos como aliança intersetorial, ou seja, as alianças sociais estratégicas seriam “relações de parceria que adquirem características de entrosamento mais profundo entre organizações aliadas” (AUSTIN, 2001).

## **Marco Legal:**

Nos últimos 10 anos (2013 – 2023), na maioria dos países da América do Sul tem ocorrido a troca de concepções ideológicas e políticas, observamos o atual arcabouço político dos países da América do Sul, temos Colômbia, Peru, Bolívia, Venezuela, Chile, Argentina, Suriname, Guiana e Brasil estabelecida a ideologia socialista, contrapondo-se a ideologia capitalista que se encontra presente em governos de direita Equador e Uruguai e de centro direito no caso, o Paraguai, esta divisão política-ideológica trás, à baila diversos temas a serem debatidos, sendo um deles a importância das políticas públicas sociais, que nos regimes caracterizados de esquerda e centro esquerda são teoricamente voltadas a proteção social para construção de uma sociedade inclusiva e igualitária.

De acordo com os dados divulgados no relatório anual Panorama Social da América Latina 2021, pela Comissão Econômica para América Latina e Caribe (CEPAL), houve uma diminuição na taxa de pobreza geral caindo em 2021 para 201 milhões em comparação com os 204 milhões de pessoas em 2020, porém dicotomicamente houve uma aumento do número de pessoas que vivem na extrema pobreza saltando de 81 milhões para 86 milhões de pessoas no mesmo período.

Entendemos que há inúmeros contrapontos em relação as políticas desenvolvidas nos países pertencentes a este bloco, pois, na maioria dos países da América do Sul que estão sob a égide do regime socialista temos uma grande massa populacional que vive às custas do assistencialismo promovido pelo governo.

Pela extensão territorial, riquezas minerais, complexidade do ecossistema e organização política, o Brasil é o maior e mais importante representante neste bloco do processo de transformação sociocultural que tem como uma das principais bandeiras políticas, a igualdade, inclusão, diversidade, o assistência social e econômica e ainda as políticas de melhora da qualidade na área educacional, programas quase sempre voltados à população carente, excluída e de baixa renda.

Entendemos que as políticas públicas sociais têm por objetivo o atendimento redistributivo dos recursos sociais, por meio de serviço sociais e assistenciais, para um complemento salarial às populações carentes ou ainda, como meio da população carente ter algum tipo de rendimento para sobrevivência.

Os fundamentos e princípios da assistência social estão definidos na constituição federal de 1988, onde **a assistência social tornou-se uma política pública e foi elevada ao estatuto de direito do cidadão e a um dever do Estado. De acordo com o artigo 6º da CF de 1988**, são direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição.

É facilmente observável em nosso país, que o estado não consegue desenvolver e efetivar de modo eficiente todas as políticas públicas (planos e programas) existentes no PPA, com isso, com isso, torna-se necessário a ajuda e intervenção de agentes externos (sociedade civil organizada) para dirimir ou solucionar tais lacunas, sejam sociais, educacionais, de saúde, de meio ambiente entre outras.

É neste processo de fragilidade da organização estatal, que há o fortalecimento nas políticas públicas da participação das organizações não governamentais (ONG) que se dedicam ao desenvolvimento e execução da proteção e defesa dos direitos humanos, pilar fundamental em qualquer democracia.

No entendimento do Ferreira (2005) o **conceito de Organização Não Governamental** (ONG) foi formulado pela primeira vez em fevereiro de 1950, após a segunda guerra pela Organização das Nações Unidas – ONU, para caracterizar as **entidades da sociedade**

**que exercem atividades sem fins lucrativos e atuam em projetos humanitários ou de interesse público.**

As ONGs são organizações independentes que **pertencem ao chamado “terceiro setor”**, contemplando agentes privados identificadas com apolíticas, não confessionais e não partidárias, que **atuam com fins públicos e desenvolvem ações (projeto e programas) para o bem comum**. Dessa forma, percebe-se a abrangência das ONGs, que podem ter como norteadores temas diversos, como sociedade, cultura, meio ambiente, educação, assistência social entre outros.

Nem todas as pessoas conhecem de fato o significado de terceiro setor. Para que possamos entender o que é o Terceiro setor, vamos entender o que é primeiro setor e segundo setor.

O **Primeiro Setor é o poder público (governo)** que é responsável pelas questões sociais. O **Segundo Setor corresponde à iniciativa privada** com fins lucrativos e o **Terceiro Setor é aquele que atua exclusivamente com preocupações e práticas sociais**, executam atividades sem fins lucrativos e promovem a geração de bens e serviços de caráter público.

Dentre as organizações que compõem o terceiro setor estão as ONGs (Organizações Não Governamentais), as instituições religiosas, as entidades beneficentes, os centros sociais, os clubes, etc.

De acordo com Ainara Canto e López-Aróstegui, na obra Livro Branco Do Terceiro Setor, *“o terceiro setor é a principal expressão organizada da sociedade civil, sendo um instrumento básico para articulação da participação social e solidariedade, contribuindo para coesão social, o exercício ativo da cidadania e a qualidade democrática”*.

Para Neves (2003) o Terceiro Setor *“é um conjunto de atividades de interesse público, espontâneas, não governamentais e não lucrativas, realizadas em benefício geral da sociedade, independentemente dos demais setores (Estado e Mercado), embora possa ou deva receber deles colaboração”*.

De acordo com Mário et al. (2013) explica as classificações das entidades que compõem o terceiro setor, basicamente indicam a finalidade para a qual foram fundadas e de acordo com as atividades que exercem, sabendo-se que essencialmente são as áreas que carecem de atenção e cuidado no âmbito social: a) Cultura, Recreação e Lazer; b) Educação, Diversidade e Pesquisa; c) Saúde; d) Serviços Sociais; e) Meio Ambiente; f) Desenvolvimento Humano e Habitação; entre outras.

Entendendo os conceitos básicos vamos passar para organização de um projeto social.

## CAPÍTULO II – CICLO E FASES DE ELABORAÇÃO DO PROJETO

Neste capítulo será apresentado as fases de elaboração de um projeto e como deve ser a organização em sua estrutura, o que deve ser observado e entendido para que seja realizada inicialmente a contextualização e elaboração do projeto social.

Com tais informações e dados, haverá confiabilidade, coerência, relevância e pertinência no projeto a ser executado para que venha ou possa dar a respostas social inteligentes e viáveis aos problemas detectados. O projeto deve estar organizado em uma série de passos previamente estabelecidos, de maneira a assegurar a qualidade da intervenção.

### Ciclo de vida do Projeto

Todo projeto tem seu tempo de existência, eles nascem, crescem, tomam forma, se aperfeiçoam ou se modificam e eventualmente morrem, a isto se chama de ciclo do projeto.

No caso, se o projeto envolver financiamento ou investimento a análise deste ciclo possui fases de investimento em ativos fixos apresentam-se três “estados” básicos: pré-investimento(formulação), investimento e operação. No primeiro, pode-se distinguir a ideia do projeto, o estudo do perfil, a análise de pré-viabilidade e viabilidade; no segundo, as etapas de desenho e execução; o terceiro começa quando o projeto entrega os bens ou serviços que justificaram sua implementação.

Nos projetos que não requerem investimento fixo (como ocorre frequentemente com os projetos sociais), não é preciso fazer estudos de pré-viabilidade nem análise de viabilidade.

**Lembrete:** Neste momento deve ser realizado o estudo da viabilidade jurídica para serem entendidos os direitos, os marcos legais, as disposições e as regulamentações para implantação do projeto, deve ser apresentado e entregue pela diretoria (em anexo) todas as certidões atualizadas, nada consta e outros documentos necessários que habilitam juridicamente a proponente a realizar o projeto.

**Lembrete:** Em projetos financiados deve ser realizado o levantamento detalhado dos custos de investimento, custo de funcionamento, custos fixos, custos variáveis e custos totais.

**Lembrete:** O tempo de início e fim do projeto é um dos fatores mais importantes para o sucesso de toda jornada de trabalho, falhas nesta avaliação acarretará em diversos problemas logísticos, técnicos e financeiros.

### Fases do Ciclo de um projeto

#### 1. Identificação

- Análise Situacional ou Marco zero: Prognóstico

- Diagnóstico: Levantamento Detalhado, Descrição do Problema e Hipóteses.

## **2. Elaboração**

- Planejamento e Elaboração
- Metodologia, Efeitos e Causas

## **3. Execução**

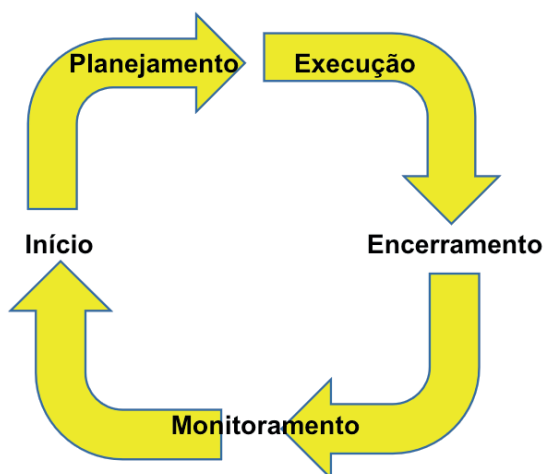
- Implementação

## **4. Avaliação e Monitoramento**

- Avaliação de Processos, Resultados e o Monitoramento
- Reorganização

## **5. Encerramento do projeto**

Ciclo de vida de um projeto, observe o seguinte esquema:



## **Prognóstico - O início de tudo**

### **Análise situacional**

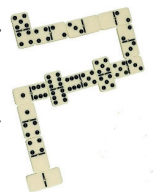
Nessa descrição, a organização executora proponente, levanta as informações secundárias de acordo com o tipo de problema que se pretende enfrentar no local de intervenção desejado, bem como problemas e necessidades percebidas pelos diferentes públicos-alvo, forma os stakeholder(equipes) envolvidos, estabelece viabilidades, prepara as propostas iniciais de intervenções, desenvolve orçamentos e cronogramas básicos.

Todos estes dados são oriundos de observação e identificação de uma situação problema vivenciada pelo sujeito ou grupo de pessoas.

Deve ser realizado o levantamento formal das demandas a serem atendidas pelo projeto, para ter estes dados normalmente são utilizados o registro de situações sociais,

educacionais, estruturais, políticas culturais e de saúde, feitos a partir da aplicação de questionários abertos ou fechados, entrevistas, roteiros, mapeamento de área, pesquisas e oficinas interativas.

As organizações proponentes do projeto devem reunir o grupo diretor e realizar reunião para aprovação do **Termo de Abertura do Projeto (TAP)**, este documento reconhece oficialmente a existência do projeto e autoriza seu início. Começam a ser encaixadas as primeiras peças do projeto.



O TAP deve conter:

- Título do Projeto;
- Justificativa do Projeto;
- Objetivos;
- Declaração de Escopo (Mapeamento de todo o trabalho que será necessário para a conclusão do projeto);
- Declaração de não escopo (Mapeamento de todo o trabalho que não faz parte do projeto);
- Estimativa de Tempo e Custos;
- Indicação de Fonte de Recursos;
- Premissas e Restrições:
- Riscos previamente identificados;
- Identificação da Equipe e de outros participantes;
- Necessidade de infraestrutura identificadas, e principalmente;
- Aprovação do grupo para início do projeto.

De acordo com o PMBOOK (2021) deve estar contido na declaração de escopo do projeto:

- Descrição detalhada do escopo do projeto;
- Período e realizações de ações intermediárias e finais;
- Trabalho necessário para criar as ações;
- Entendimento comum do escopo a todos os interessados;
- O que não faz parte do projeto;
- Restrições e premissas do projeto.

A primeira versão desse documento é a Linha de Base para avaliar solicitações de mudanças ou trabalho adicional.

***Lembrete: Um projeto nasce a partir da necessidade de uma carência que se deseja melhorar ou resolver, toda ação deve ser bem planejada.***



## Diagnóstico



### O levantamento Detalhado

É fruto de uma análise mais profunda do levantamento realizado para se obter uma maior quantidade de informações acerca do problema central. Deve-se interpretar de forma mais ampla possível a realidade que se pretende transformar. Através desta análise, se lista todos os problemas mais graves, suas causas e efeitos, identifica as possíveis intervenções propostas inicialmente e que possam ser realizadas, bem como, eventuais soluções.

O diagnóstico constitui-se como a base sobre a qual se elabora o projeto social.

Para ser realizado o diagnóstico, devem ser respondidas no mínimo a estas três perguntas abaixo:

1. Quais são os problemas que afetam a certo grupo ou comunidade?

Um bom diagnóstico deve explicar a prioridade ou urgência em se realizar o projeto de maneira que o projeto seja fundamentado e justificando a necessidade de investir recursos financeiros para buscar realizar a transformação na sociedade beneficiada.

2. Quem são as pessoas afetadas pelo(s) problema(s)?

Deve apontar o público alvo direto e indireto a ser beneficiado pelo projeto.

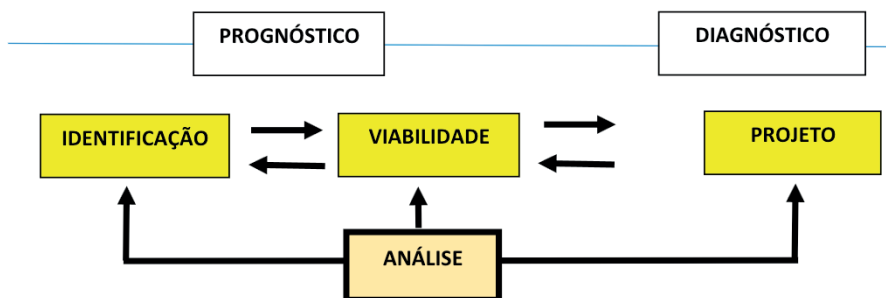
Para descrever com maior precisão devemos ter os seguintes dados: Idade, sexo, número de pessoas que formam a família, nível de escolaridade, quais os integrantes da família que trabalham, estado civil, endereço completo, bairro e cep, telefone fixo, celular e trabalho, endereço eletrônico, etc.

3. Qual(is) é/são a(s) principal(is) causa(s) e efeito(s) do(s) problema(s)?



**Lembrete:** Deve ser identificado de forma objetiva os problemas enfrentados pelo sujeito ou comunidade.

Temos então, o seguinte esquema para entendimento da ação de prognóstico para diagnóstico.



Um diagnóstico possui três funções principais:

- Descritiva
- Explicativa
- Prognóstica

A **função descritiva**, permite se identificar e caracterizar a situação que se pretende modificar. A descrição do diagnóstico pode se realizar de acordo com uma taxonomia, a qual consiste em construir um grupo de categorias de classificação de forma ordenada. A descrição deve realizar-se em função da intervenção, não somente pela produção de conhecimento.

A **função explicação** por sua parte, indica as relações causas existente entre as variáveis que determinam a situação atual. O fundamental da explicação é gerar um modelo causal explicativo, que pode ser quantitativo ou qualitativo. Ao ser qualitativo se refere a relação entre as causas e os efeitos do problema central, sem determinar a magnitude desta relação. A estrutura causal quantitativa permite determinar a relação de variação entre causas e efeitos, dado que permite ponderar as hipóteses relacionadas.

A **função preditiva** consiste em determinar como se avaliará a situação inicial de acordo com a dinâmica dos fatos que foram observados no passado e que se observarão no presente. Se trata de prognosticar a situação, sem a intervenção propriamente dita. Permite projetar as tendências observadas na situação atual e finalmente justificar a importância de efetuar a intervenção.

**Lembrete:** O diagnóstico é o processo de análise, medição, e interpretação de informações que ajuda a identificar: a situação problema, os fatores causais implicados, o público alvo e seu contexto. Para isto, é necessário conhecer a realidade de forma exaustiva e detalhada, somente desta forma será o ponto de partida confiável para o planejamento do projeto de intervenção.

**TABELA DE PRODUÇÃO DA INFORMAÇÃO DIGNÓSTICA**

<b>Fontes de Informação</b>	<b>Técnica de Investigação</b>
Pesquisa bibliográfica do tema	Técnica quantitativa: Informações de publicação acadêmicas/oficiais sobre o assunto.
Pesquisa de campo sistematizada	Técnica qualitativa: Entrevistas individuais ou em grupos realizada pela proponente do projeto de intervenção.
Revisão de experiências sistematizadas	Técnica quantitativa: São informações coletadas de projetos de intervenções anteriores similares, a partir da consulta dos relatórios ou dados informados pelos responsáveis pela execução.
Pesquisas estatística	Técnica quantitativa: Dados estatísticos publicados sobre o assunto (censo e pesquisas domiciliares).

### **Descrição do Problema Central**

Se entende como situação-problema a necessidade ou conjunto de necessidades, as quais não podem ser solucionadas pelo esforço do público alvo, seja através de seus próprios recursos ou de suas qualificações e nem pela dinâmica do mercado, isto é, tem que ter a intervenção de agentes externos para dirimir ou solucionar o problema.

Logo, uma vez sistematizadas e analisadas todas as informações sobre a situação-problema, deve ser identificado o problema principal em seguida explicar a condição e o estado da realidade, descrevendo suas causas (origem) e principais efeitos (consequências), para aqueles que sofrem com isso, somente com essa informação a equipe deverá passar para a próxima fase do planejamento.

### **Metodologia de identificação, efeitos e causas do *problema central*.**

A partir da técnica metodológica conhecida como “árvore de problemas” (nos permite descrever um problema social estrutural e ao mesmo tempo conhecer e compreender a relação entre suas causas, sub causas, efeitos e sub efeitos).

Para construção da árvore de problemas fazemos da seguinte forma:

1. Identificação dos atendidos pelo projeto: definir e descrever quem são sujeitos sociais.
2. Determinar os principais problemas que afetam a estes sujeitos ou grupos sociais.
3. Analisar a realidade e eleger o problema central para futura intervenção
4. Analisar e descrever de forma detalhada as causas do problema central
5. Identificar os principais efeitos que ocorre no sujeito ou grupos sociais do problema central
6. Descrever e analisar a situação como se fosse uma árvore, onde o tronco corresponde ao problema central, as raízes são as causas do problema, e a copa são os efeitos do problema central.

7. Revisar a lógica da Árvore e reformulá-la, caso seja necessário.

De acordo com Dib-Ferreira (2007), a partir da escolha de um problema considerado importante e possível de ser solucionado no âmbito do projeto, parte-se para a construção da árvore de problemas: No centro do diagrama em um quadro fica o problema central (tronco da árvore); Acima do problema central, são listados os problemas derivados, que são os efeitos ou consequências (copa da árvore); Abaixo do problema central são colocados quadros que representam as causas, razões ou fatores geradores do problema central (raízes da árvore). Esse deve ser o foco da atuação da equipe de projeto para resolver o problema central.

**MODELO – ÁRVORE DO PROBLEMA**

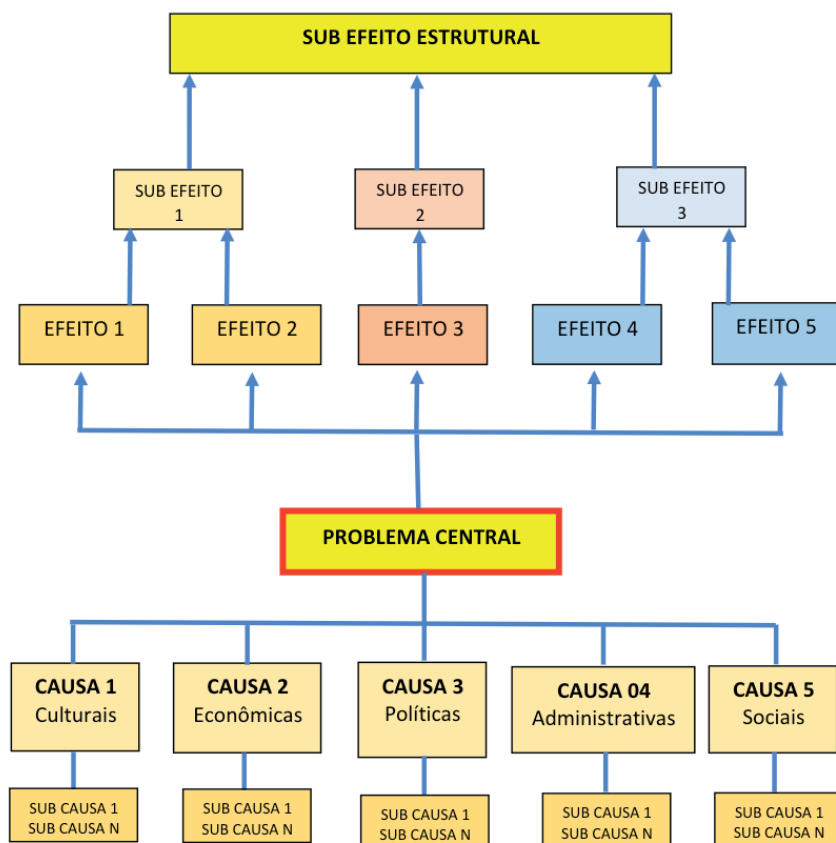


Gráfico Adaptado de DIB-FERREIRA, D. R. A Montagem de um Projeto – Árvore de problemas/Árvore de objetivos. 2007

**Lembrete:** O projeto social deve concentrar-se nas raízes da árvore, pois atuando nas causas, resolvem-se os efeitos negativos que elas produzem.

Dentro das causas identificadas, podem haver outras sub causas do problema central, o estudo deve ser identificar para serem dirimidas pelas ações do projeto.

## Hipóteses

A experiência do grupo proponente, bem como, o resultado das investigações anteriores, permitem estabelecer relações e condições (hipóteses), entre as causas e efeitos descritos no diagnóstico, evidenciando as estratégias viáveis a serem adotadas.

## Planejamento e Elaboração

Nesta fase, a equipe técnica faz o esboço da estrutura lógica do projeto, normalmente é utilizada para seguir como guia para o planejamento geral, logo define-se: o escopo (o que o projeto irá fazer) do projeto (objetivos gerais e específicos e descrição de processo); o cronograma (atividades e prazos) e orçamento.

Para realizar o planejamento geral do projeto, devem ser realizados os micros planejamentos, que são:

- Planejamento de Escopo
- Planejamento de Tempo
- Planejamento de Custos
- Planejamento de Qualidade
- Planejamento das Comunicações
- Planejamento de Riscos
- Planejamento das Aquisições

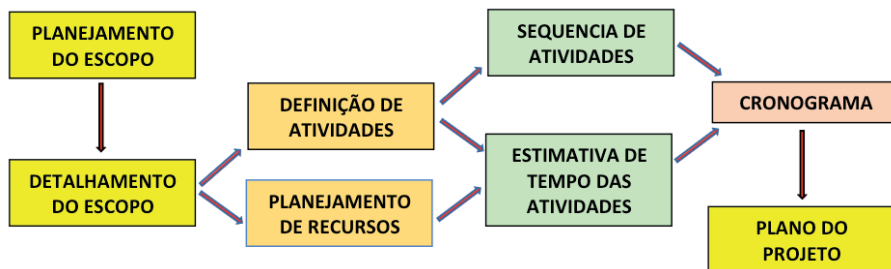
Para o PMI, escopo é a soma dos produtos, serviços e resultados a serem fornecidos como o resultado de um projeto.

Então entendemos como **Escopo de Projeto**, o trabalho que deve ser executado para entregar o produto, serviço ou resultado com os requisitos funcionais e não funcionais especificados.

Após a elaboração desta primeira versão do projeto, é feita análise dos fatores externos e, sendo necessário, ocorre a negociação com agentes externos (empresas, fundações ou governo) ou internos (conselho diretor). Esse processo pode gerar alterações no escopo, prazo e orçamento. Neste momento os agentes internos analisam os dados apresentados no projeto preliminar e as informações da análise situacional para verificar sua consistência e a relevância social da iniciativa.

**Lembrete:** os resultados a serem alcançados devem ser amplamente discutidos e analisados por toda a equipe responsável pelo gerenciamento do projeto.

Temos então, o seguinte esquema para elaboração do planejamento inicial do projeto:



Fonte: Elaboração de projetos. Brasília: ENAP/CGPROG/DDG, 2013. p. 36.

## Implementação

Como o nome já diz, essa é a hora de aplicar na prática o que foi planejado nas etapas anteriores. Nesse momento, é fundamental que todos os membros da equipe (técnicos e conselho interno) estejam alinhados e que compartilhem suas demandas e resultados. Assim, ficará mais fácil avaliar a evolução do projeto, e no futuro, mensurar seu impacto.

Durante a implementação ocorrem também atividades de acompanhamento e avaliação, para a partir da análise dos resultados, a equipe técnica possa realizar reorganização itens como prazos, metas, estratégias e outros.

## Avaliação de Processos e Monitoramento

Avaliar processo corresponde ao momento de apreciação do projeto após um certo período de tempo, com foco em questões organizacionais e ligadas ao gerenciamento do projeto. É quando nos perguntamos pelos efeitos e impactos de todo o esforço e recurso investidos. Essa avaliação distingue-se da avaliação contínua que ocorre durante toda a execução do projeto, por ser um evento que ocorre em espaços maiores de tempo (trimestral ou semestral), ou ao final de períodos marcantes/culminâncias no projeto, estas avaliações geralmente possuem a presença de avaliadores externos, para que não haja influência da equipe envolvida na realização do projeto.

Monitoramento é a atividade gerencial com vistas a determinar se os recursos materiais, humanos e financeiros são suficientes e adequados, se as atividades estão de acordo com o cronograma, e se o plano de trabalho foi atingido e alcançou os objetivos esperados. Normalmente, o monitoramento é atribuição do gerente do projeto, que deve estar constantemente alerta à relação planejado versus executado, a partir dos indicadores selecionados.

## **Reorganização**

Neste momento são analisados os resultados alcançados, levando em consideração os objetivos, as metas e estratégias realizadas no andamento do projeto e avaliadas, havendo a necessidade, devem ser adequadas novas estratégias e metas, tendo sempre a frente desta reorganização o tempo de início e fim do projeto.

## **Encerramento**

O processo de encerramento constitui a formalidade que retrata o fim de uma fase ou do próprio projeto. Neste processo, o gerente do projeto, juntamente com a equipe, identifica as lições aprendidas com as experiências obtidas na condução do trabalho, a efetividade das práticas realizadas e os resultados alcançados. O objetivo neste final é o registro para ajudar na elaboração e na execução de projetos futuros.

Apenas através do termo de encerramento é que se admite finalizado o projeto.

## CAPÍTULO III - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PROJETO

Este capítulo destina-se a construção propriamente dita do projeto social, são elencados os itens obrigatórios que o compõem e a forma que podem ser descritos, desvenda ao leitor de modo prático, como devem ser pensados, organizados e estruturados.

Assim temos:

- **Tema ou Título do Projeto**

Este item deve traduzir de forma simples e objetiva a essência do projeto

- **Carga Horária Total do Projeto**

Deve ser coerente, viável e necessário ao desenvolvimento de todas as fases do projeto, deve levar em conta o produto que ser entregar ao final do projeto.

- **Sumário da proposta**

O sumário da proposta tem como objetivo levar seu futuro parceiro/financiador, ou instâncias superiores de decisão, a uma apreciação inicial de sua proposta, de modo a determinar se ela se enquadra em suas possibilidades de suporte técnico e/ou financeiro. Ele é uma peça importante do documento. Deverá resumir, de maneira eficiente, todas as informações chave relativas a seu projeto não devendo ultrapassar 5 ou 6 parágrafos.

- **Identificação da Instituição Promotora do Projeto**

Neste passo deverá ser informado preferencialmente em um quadro o nome da instituição, o CNPJ, o país, o estado e a cidade onde atua, os contatos, os dados bancários e o endereço completo; detalhar pontos da missão da proponente, as áreas de atuação, as experiências, mostrar a que existe conexão entre os objetivos e missão da proponente com a missão e objetivos da entidade financiadora, nome completo, CPF e contato do responsável da proponente; dados do coordenador geral do projeto; os recursos financeiros pretendidos (Fundos) e os disponíveis (contra partida); contra partida não financeira; a temática do projeto; as atividades do projeto; o município a ser atendido e os bairros a serem atendidos; o público alvo; quem terá acesso ao projeto e o tempo de execução do projeto.

**Lembrete:** No item da contrapartida não financeira dos entes envolvidos no projeto social, deve ser informado os recursos humanos (equipe gestora e auxiliar) que atuarão durante o projeto, especificando carga horária, natureza do vínculo e número de profissionais. Deve ser informado ainda, o espaço físico utilizado informando o número de salas, banheiros, cozinhas, espaço para lazer, especificando tamanho e número de cômodos a disposição do projeto.



## MODELO DE QUADRO DE IDENTIFICAÇÃO DA PROPONENTE

<b>Entidade Promotora:</b>		
<b>CNPJ:</b>		
<b>Banco:</b>	<b>Ag:</b>	<b>C/C:</b>
<b>Endereço:</b>		
<b>Missão da proponente:</b>		
<b>Área de atuação da proponente:</b>		
<b>Título de Utilidade pública:</b>		
<b>Presidente:</b>		
<b>CPF:</b>		
<b>Contato:</b>		
<b>Coordenador Geral do Projeto:</b>		
<b>CPF:</b>		
<b>Contato:</b>		
<b>Parceiros Envolvidos no Projeto ou Prováveis parceiros:</b>		
<b>Recursos Financeiros do Fundo:</b>		
<b>Contrapartida Financeira da Proponente:</b>		
<b>Valor Total do Projeto:</b>		
<b>Contrapartida não financeira dos entes envolvidos no projeto social:</b>		
<b>Temática a ser desenvolvida:</b>		
<b>Atividades do Projeto:</b>		
<b>Município Atendido:</b>		
<b>Bairros Atendidos:</b>		
<b>Escolas e/ou locais de atendimento:</b>		
<b>Público Alvo:</b>		
<b>Tipo de Acesso ao Programa:</b>		
<b>Tempo de execução: Data de início e fim das atividades</b>		

### • **Apresentação do Projeto**

Uma proposta deve iniciar situando o leitor em relação ao contexto sobre o local em que será desenvolvida e um resumo dos dados técnicos das famílias que irão ser atendidas pelo projeto, bem como informar o tema sobre o qual o projeto irá intervir. Significa que deve ser capaz de demonstrar a quem a lê que os seus proponentes conhecem a realidade social na qual o projeto se insere e que souberam diagnosticar com detalhes os problemas sociais e necessidades, culturais, políticas, econômicas e educacionais que pretendem dirimir ou solucionar, mostrando que tais ações são viáveis e adequadas a realização do projeto social.

Para desenvolver este item, é preciso que tudo esteja descrito de forma sucinta e objetiva mostrando que os proponentes compreendem o problema social, o contexto histórico de suas causas e seus efeitos na comunidade. Mostrando um diagnóstico focado e sucinto sempre comprovando o que referencia.

Descrever as contribuições que o projeto trará aos diversos beneficiários (diretos e indiretos).

- **Objetivos**

Para elaboração e definição dos objetivos devemos transformar o problema central, suas causas e seus efeitos em metas a serem atingidas, logo, os objetivos de um projeto são pautados nos resultados que se espera alcançar com a intervenção.

Os objetivos devem ter as seguintes características: claros, precisos, pertinentes, quantificados, realizáveis e limitados em determinado tempo. Devem ser formulados sempre com o verbo de ação no infinitivo, segue alguns exemplos: analisar, avaliar, identificar, calcular, categorizar, definir, demonstrar, descrever, diagnosticar, estabelecer e enumerar. Todos os verbos devem ter características quantificáveis para que possam ser avaliados.

- **Objetivo Geral**

É o enunciado que transforma definitivamente o problema central em uma nova realidade, de alguma forma é o impacto que o projeto espera produzir na realidade diagnosticada anteriormente.

- **Objetivos Específicos**

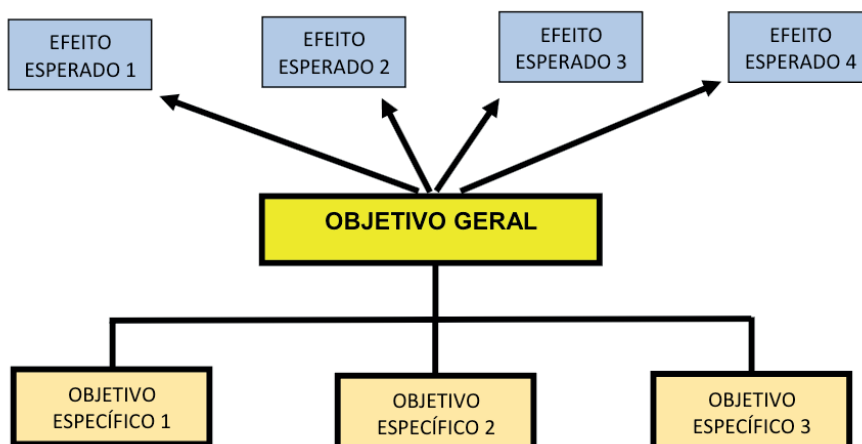
Devem ser construídos de forma concreta, viável e mensurável, que servirão de guia para a construção do conjunto de suas atividades e resultarão no produto a ser gerado pelo projeto.

Verbos que podem ser utilizados na construção dos objetivos específicos: qualificar, considerar, distinguir, descrever, deduzir, comparar, definir, estabelecer, sintetizar e outros.

**Lembrete:** Os objetivos específicos são os meios necessários para se alcançar o objetivo geral, *transformando a árvore de problemas em soluções viáveis*.

Construção da árvore dos objetivos.

### MODELO PROPOSTO DA ÁRVORE DE OBJETIVOS



Árvore dos objetivos é a representação gráfica do objetivo geral do projeto (tronco), dos meios para alcançá-lo (objetivos específicos) e dos efeitos positivos que o alcance dos objetivos provoca na população-alvo (galhos e folhas).

A metáfora da árvore auxilia a visualizarmos as fases de construção dessas ferramentas/instrumentos, todavia sua estruturação se dá por meio de um organograma.

Árvore de objetivos, além de possibilitar a solução de problemas e modificação das situações não desejadas, serve também para definir as alternativas de intervenção do projeto. Todas as situações negativas serão convertidas em positivas, ou seja, cada problema, será substituído por um objetivo específico a ser alcançado.

Teremos então: Causas – Meios e Efeitos – Fins

Transformar o problema central da árvore de problemas em um objetivo, o Objetivo Geral do projeto, transformar as causas em meios (objetivos específicos) para alcançar o objetivo geral. A partir destes surgirão os Objetivos Específicos.

#### • Justificativa

O texto da justificativa deve ser coerente e oferecer uma visão geral do problema, da relevância, necessidade ou da demanda existente em relação à qual o projeto pretende intervir, deve relevar a importância do projeto, ressaltando as fragilidades e potencialidades da área de atuação, apontando, através de uma sequência lógica, o como e o porquê, ou seja, como a proposta de intervenção poderá contribuir na resolução dos problemas existentes.

A justificativa deve localizar o projeto social ou educacional no espaço e no tempo (especificando detalhadamente onde o projeto será desenvolvido e quando será desenvolvido), definir a sua abrangência (região e alcance geográfico) e contextualizar o

tema do projeto, apresentando estatísticas sobre a questão objeto da intervenção. Deve deixar claro o custo benefício do projeto e possíveis transformações alcançadas.

Fundamentar o “porquê”, a razão pela qual o projeto deve ser implementado pelo fundo financiador, justificando o projeto social ou educacional dentro da política de atendimento a criança, ao adolescente, adultos, povos originários, etc.

**Lembrete:** *O Projeto social ou educacional deve destacar as questões e argumentos que levaram a proponente à escolha de uma determinada proposta de intervenção social, sua compatibilidade com as características da área e sua ligação com o projeto proposto.*

- **Público Alvo**

Esta descrição deve ser realista, indicando o perfil da população do local a ser atendida (beneficiários diretos indivíduos e núcleo familiar) com detalhamento da área de abrangência do projeto (extensão territorial da aplicação do projeto, características do local como saneamento básico, asfaltamento, hospitais e rede de transporte existente), procedência da população (movimento migratório), estratificação social do público alvo se crianças, adolescentes, adultos ou idosos, nível econômico (trabalhadores e desempregados), renda per capita, renda familiar, setores econômicos dos trabalhadores, quantificar o número de pessoas serão atendidas diretamente e indiretamente, com informações como idade, sexo, pessoas com deficiência (PCD), número de eleitores, as minorias étnicas, nível educacional dividido por sub grupos, se alunos de ensino infantil, fundamental, médio, EJA, escola(s) existentes na área atendida, qual o público geral atendido (deve ser levado em conta o número de beneficiários indiretos do projeto).

A proposta de atendimento do público beneficiário direto deve ser coerente as estratégias e ações a serem propostas no projeto.

Em virtude da proponente demonstrar todo o grupo de pessoas a serem atingidas, ela viabiliza aos financiadores ou patrocinadores uma visão melhor sobre a relação receita, custos e gastos, sobre a visibilidade da marca.

É indiscutível a necessidade da equipe organizadora do projeto obter o máximo de informação sobre o público-alvo, pois, conhecendo melhor o nosso público, poderemos planejar as estratégias e ações do projeto de forma mais eficiente, demonstrando ao financiador a viabilidade de aplicação do projeto.

- **Equipe responsável pelo projeto**

Ter uma equipe coesa e com competência técnica om conhecimentos e habilidades para gerenciar o projeto é essencial para o sucesso do projeto, neste item, é importantíssimo Identificar nominalmente cada participante da equipe, com informações pessoais e descrevendo de forma específica, a formação de todos os membros da equipe que participarão do projeto, identificando o responsável geral, coordenações, gerentes,

os líderes de equipes (setores), auxiliares e etc, mostrar que existe compatibilidade e disponibilidade de todos os envolvidos trabalharem no projeto nos horários organizados e nas reuniões de planejamento, avaliação e organização, deve ser anexado o currículo resumido de cada profissional participante, sempre observando multidisciplinaridade e interdisciplinaridade (formação adequada a função a ser desenvolvida no projeto).

Para Fleury & Fleury, (2004) a competência do indivíduo pode ser entendida segundo três eixos fundamentais: pela pessoa, por sua formação educacional e por sua experiência profissional. Esta integração entre a competência no âmbito individual e da organização que permitem a agregação de valor social e econômico.

Os autores definem competências com: “um saber agir responsável e reconhecido, implicando em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização, e valor social ao indivíduo”.

As competências individuais podem ser abordadas, segundo o modelo de stakeholders proposto por Cleland (1988) que, em linhas gerais, agrupou-os em: primários e secundários.

Os **stakeholders primários** são aqueles participantes que são indispensáveis para a sobrevivência do projeto, então, quem são os Stakeholders primários? Neste grupo o participante mais conhecido, é sem dúvida o gerente de projetos, outro sujeito muito importante que merece destaque entre os stakeholders primários, é a figura do patrocinador, que podemos chamar de anjo da guarda do projeto, outro sujeito muito importante é constituído pelo pessoal técnico, responsável pelo desenvolvimento dos produtos ou serviço do projeto, sejam eles considerados intermediários ou final e finalmente, se têm neste grupo, os gerentes funcionais, responsáveis por gerenciar os recursos a serem empregados no projeto.

Quem são os **stakeholders secundários**, é composto pelo grupo que não é essencial para a sobrevivência do projeto, uma vez que não se envolvem em transações diretas do projeto, porém têm capacidade de mobilizar a opinião pública a respeito do projeto, e com isso, podem favorecer ou não a imagem da instituição ou empresa que está a frente do trabalho. São as pessoas beneficiadas indiretamente pelo projeto, temos como exemplo de stakeholders secundário a imprensa, outras Ongs, conselhos, sindicatos e outros grupos que estejam no entorno da comunidade onde o projeto está sendo executado.

**Lembrete:** *A equipe de projetos é o grupo que possui a finalidade determinada. Os objetivos de cada um são voltados para o objetivo do projeto. Devem participar ativamente de todas as etapas da construção do planejamento e das decisões do projeto, o sucesso, a eficiência e eficácia do projeto depende diretamente dos stakeholders primários.*

## MODELO PROPOSTO DE INFORMAÇÕES DA EQUIPE RESPONSÁVEL

### (Stakeholders Primários)

Cargo	Qualificação	Jornada de trabalho semanal	Duração do Contrato	Descrição da função	Remuneração mensal
1.					
n.					

### • Estratégias

Entendemos que estratégia compõe um planejamento estratégico desenvolvido com etapas, cronogramas, responsabilidades, para que um ou mais objetivos sejam atingidos em um período deliberado.

Existem diversos tipos de estratégias a de mercado, de negócios, de inovação, de adaptação, de oportunidades entre outras, neste guia abordamos o conceito de estratégia de intervenção.

A estratégia de intervenção, representa o modo que se busca modificar a lacuna social, entre a situação atual e a que deveria existir. São escolhas prudentes, eficientes, viáveis e avaliáveis elaboradas pela equipe gestora com a colaboração de todos os responsáveis pela execução do projeto.

Assim, entendemos que as estratégias de intervenção são os meios programados, que buscam alcançar os objetivos do projeto, pois, através destas se construirá um novo cenário futuro para o público alvo.

Durante as reuniões para elaboração das estratégias de intervenção para que alcancem maior eficiência e eficácia a equipe de **stakeholders primários** deve avaliar de forma individual e coletiva, os seguintes itens do projeto, para que possa ser definido da melhor forma o plano de estratégias a ser utilizado:

- a) Objetivos
- b) Produtos
- c) Atividades
- d) Modelo de gestão
- e) Sistema de Avaliação
- f) Propósitos
- g) Redes de Comunicação

Avaliados os pontos acima, os gestores devem ter em mãos o diagnóstico (coleta de dados) do projeto, os objetivos específicos, o cronograma, o processo de avaliação e os impactos esperados, pois, as estratégias de intervenção definidas devem estar alinhadas com tais processos, para que assim, seja produzido os produtos necessários.

Entendemos por **produtos** os frutos concretos, tangíveis e observáveis das ações do projeto. São os resultados (bens, ações ou serviços) que os responsáveis do projeto se comprometem a obter através das atividades programadas para o público alvo.

#### • Atividades/Ações

As atividades se definem como as ações que a proponente para gerar os produtos através das quais se conseguirá garantir os objetivos do projeto.

Para facilitar a identificação das atividades que se deve utilizar pode ser feita um quadro de decisões, que se desenvolve respondendo a pergunta, que atividade se deve realizar para obter cada um dos produtos do projeto? As atividades devem ser necessárias e suficientes para conseguir alcançar com eficiência e eficácia cada produto.

#### MODELO PROPOSTO DO QUADRO DE DECISÕES DE ATIVIDADES

Produto	Atividades
Produto 01: Qualificação profissional	Atividades necessárias 01 02 03
Produto 02: Preservação do meio ambiente	Atividades necessárias 01 02 03

#### MODELO PROPOSTO DE DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

PRODUTO: Descrever o produto a ser atingido				
Atividade	Descrição	Duração (semanas)	Recursos Humanos	Recursos Materiais
1.				
n.				

#### • Indicadores

Indicadores precisam estar presentes em todas as etapas do projeto que será realizado, isto é, desde a formulação e planejamento, até a implementação e avaliação do projeto. As informações contidas nos indicadores orientam tomadas de decisões, viabilizando atividades mais eficientes e eficazes.

Os indicadores possibilitam conhecer verdadeiramente a situação que se deseja modificar, estabelecer as prioridades, escolher os beneficiados, identificar os objetivos e traduzi-los em metas e, assim, melhor acompanhar o andamento dos trabalhos, avaliar os processos, adotar os redirecionamentos necessários e verificar os resultados e os impactos obtidos.

Os Indicadores devem ser mensuráveis e definidos a partir de objetivos claros, possíveis e reais, deverão ser utilizados indicadores para cada etapa de trabalho, a saber:

- Indicadores anteriores à definição do que se irá fazer, e que servirão justamente para orientar as escolhas.
- Indicadores estabelecidos para monitorar o andamento dos trabalhos, com as respectivas entregas de produtos e serviços esperados;
- e, por fim, indicadores a serem utilizados para a avaliação das transformações obtidas com os trabalhos.

Indicadores são instrumentos de medidas calculados em percentual (%) que irão avaliar se os resultados dos objetivos específicos foram alcançados, mostra a equipe gestora se o projeto está alcançando as mudanças ou resultados a que se propõe, logo deve ser monitorado a cada passo do projeto.

Temos um exemplo, suponha um projeto social que tenha como objetivo final contribuir para a inserção dos jovens da região no mercado de trabalho. Um indicador para esse objetivo poderia ser a “taxa de desocupação” dos participantes, medida antes (levantamento) e depois da intervenção. O indicador taxa de desocupação é constituído pelo coeficiente das seguintes variáveis: número dos participantes que estão desocupados (isto é, sem trabalhar e procurando trabalho) no numerador; e o número dos participantes tidos como economicamente ativos (total de ocupados e desocupados) no denominador. A unidade de medida desse indicador é percentual (%). Em projetos sociais temos que transformar conceitos em indicadores, como exemplo temos: como identificar se um grupo de pessoas atingiu o entendimento do que é cidadania? ou se teve melhora em sua autoestima? Estes são conceitos subjetivos, então no projeto deve ser identificado se estão realmente entendendo o que é cidadania ou autoestima.

Tipos de indicadores, existem os indicadores qualitativos, que não podem ser expressados em número e sim, dimensões como atitude, articulação, liderança, autoconfiança, autoestima e outros, e os indicadores quantitativos que são observáveis através de variáveis qualificáveis, sendo usado unidades de medidas como percentuais, volume de recursos e outros.

Processo para definição de indicadores deve ser feito a partir da reunião de toda a equipe que deve indicar os temas prioritários do projeto, agrupando os temas por afinidades e criando eixos.

Utilizaremos os seguintes passos para construção dos indicadores, a partir da observação dos objetivos a serem atingidos:

- Quanto? Quantificar a variação esperada (%).
- Quem? Definir o grupo de pessoas referência.
- Quando? Indicar a partir de quando e por quanto tempo.



- Onde? Indicar a localização geográfica de referência.
- Como? Indica os meios de verificação.

## • Metodologia

Utilizaremos o metodologia de planejamento estratégico denominada “ Metodologia Marco Lógico” (MML) que permite organizar o projeto de forma sistemática e lógica dos objetivos específicos e suas casualidades; identifica e defini fatores externos ao projeto que podem influenciar no cumprimento dos objetivos; avalia o avanço dos projetos tendo como critérios os objetivos, sendo realizado passo a passo com o monitoramento, avaliando os processos e dando seguimento a todas as etapas do projeto até a avaliação final.

Para Otergón (2005) a ideia básica da “Metodologia Marco Lógico” é que se deve começar discutindo sobre o que se quer fazer, sobre o problema que é necessário resolver e os objetivos que se quer alcançar”. Há necessidade de realizar um diagnóstico participativo e focar com atenção nos resultados que serve para escolher qual o problema central que afeta a comunidade, assim são definidos os objetivos, o modo de se implementar o projeto, os modos de comunicação e de linguagem a ser trabalhada no projeto.

Os resultados do processo do Marco Lógico é reflexo das relações entre os diferentes objetivos, são assim, determinados o cronograma de ações e o plano de monitoramento e avaliação que será realizado.

Fases da Metodologia Marco Lógico:

1. Identifica previamente um problema central que afeta a comunidade;
2. É realizada identificação e análise do trabalho no Ciclo do projeto;
3. São construídas as fases do projeto;
4. São feitos as análise e planejamentos;
5. É construída a árvore de problemas e a árvore de objetivos
6. São construídas alternativas ou estratégias para dirimir os problemas;
7. Se define o tipo de enfoque no projeto, se qualitativo ou se quantitativo;
8. Se constrói a estrutura ou fase analítica do projeto.

## • Avaliação e Monitoramento

Avaliar e monitorar um projeto social ou educacional é verificar, de modo sistematizado, se os objetivos planejados para ele, tanto em termos de processo como de resultado, foram efetivamente alcançados.

A avaliação dos projetos sociais ou educacionais, é de extrema importância por quatro razões principais:

1. Porque é preciso informar aos gestores da instituição proponente e aos parceiros sobre a condução das atividades e a qualidade dos serviços e produtos gerados. Contribuindo para melhorar os processos de gestão, a execução e a efetividade do projeto.
2. Porque serve como instrumento para auxiliar nas tomadas de decisões e na escolha de alternativas relacionadas a continuação ou modificação do projeto.
3. Porque é preciso dar publicidade e transparência à prestação de contas aos agentes financiadores do projeto. Dessa forma, “segura” os antigos financiadores e, poderá conseguir atrair novos, além de outros parceiros para novos projetos.
4. Porque é preciso comprometer o público-alvo do projeto com o projeto. Com isso, a comunidade beneficiada ganha confiança nas ações do projeto: não só “entra” para o projeto, como passa a contribuir de forma efetiva e se esforçar para o seu bom andamento e eficiência.

#### **Etapas da avaliação:**

1. Avaliação do pré-diagnóstico ou do prognóstico é uma etapa imprescindível, tem como uma das finalidades planejar uma intervenção social que se pretenda efetivar, pois, se não se tem a priori conhecimento sobre o contexto social e a natureza dos problemas sociais que devem ser enfrentados, não se consegue conceber, de forma legítima e consistente, a proposta de ação do projeto.

Uma outra finalidade é estabelecer uma base de comparação no decorrer da execução do projeto, para o grupo gestor e parceiros poderem acompanhar os resultados do projeto social junto aos seus participantes, pois, só se consegue quantificar resultados e processos, tendo o exato conhecimento da situação anterior e comparando-se a atual.

2. Avaliação de Processos ou Monitoramento é o acompanhamento detalhado do alcance dos objetivos, das estratégias e dos indicadores previstos no plano de trabalho (custos, cronograma de atividades, responsabilidades e das atividades de apoio – comunicação, contratos e outros).

Para realizar esta avaliação devem ser escutados preferencialmente todos participantes do projeto (diretos e indiretos) ou pelo menos 60% deste total para dar validação ao processo. A executora do projeto de criar um sistema de avaliação claro, de fácil entendimento, objetivo e transparente.

Já o monitoramento do projeto está diretamente relacionado com a gestão administrativa da instituição executora ou equipe gestora e consiste num acompanhamento contínuo ou periódico durante a etapa de operação do projeto.

A equipe de monitoramento realiza inspeções com vistas a controlar o cumprimento dos prazos das atividades programadas, assim como a provisão de insumos para determinar se foram recebidos e disponibilizados a tempo, em quantidade, qualidade e preço previstos e se os produtos cumpriram com as especificações (em quantidades, qualidade e tempo) em função da programação prevista.

3. Avaliação de Resultados busca identificar se ocorreram as mudanças imediatas e de curto prazo propostas pelo projeto, previstas nos objetivos específicos.

4. Avaliação dos impactos esperados, é a constatação se ocorreram as mudanças ou transformações sociais pretendidas no público alvo (direto e indireto), isto é, verifica-se se o projeto foi a causa de mudança da realidade social inicial identificada no diagnóstico. Devem ser utilizados métodos qualitativos para realizar este tipo de avaliação.

A avaliação de impacto difere de outras formas de avaliação de projetos devido a sua busca por elementos que possibilitem estabelecer uma relação de causa e efeito entre a intervenção e seus impactos. Essa relação de causa (intervenção) e efeito (impacto) é conhecida como “inferência causal”, ou “laços de causalidade”.

#### MODELO PROPOSTO DE QUADRO DE AVALIAÇÃO DO PROJETO

Resultados Esperados	Indicadores	Impactos	Verificadores	Periodicidade
a) .....	% proposto atingido	Ocorreu/não ocorreu/ocorreu em parte a mudança	Relatórios Certificadores Lista de Frequência	Trimestral Semestral Anual

#### • Impactos Esperados (Finalidades)

O impacto social ou finalidades do projeto é o que se quer alcançar no futuro, normalmente ocorrem a médio e longo prazo, em suma, é o que se espera ao final da execução de um projeto, se refere as trocas de realidades na sociedade e do meio ambiente na qual está inserida, é relativo ao equilíbrio social, a melhoria da qualidade de vida, de saúde, de segurança, de atividades de trabalho, emprego e renda, o impacto social em um projeto tem como o objetivo de oferecer a população a condição de justiça social.

Entendemos que os impactos esperados (resultados finais) são os obtidos ao nível de proposito do projeto (resultados imediatos) ou com o fim do projeto (resultados a médio e longo), consequentemente implicam na melhora significativa de algumas condições ou características do público alvo e que foram planejadas na definição do problema central que deu origem ao projeto e nas programadas nas estratégias e ações elaboradas.

#### • Cronograma de atividades

De acordo com PMBOOK, PMI, 2017, o cronograma de projetos pode ser definido como **um plano detalhado** que apresenta como e quando o projeto vai entregar os produtos, serviços e resultados que foram definidos no escopo do projeto que **irá prevê, os recursos e suas estimativas de quantidades e calendários disponíveis** que são informações utilizadas para a estimativa de durações das atividades.

A construção bem elaborada de um cronograma detalhado deve permitir alterações ao longo do seu ciclo de vida do projeto, à medida que novos conhecimentos são adquiridos, deve possibilitar ajustes para minimizar os riscos e aumentar a percepção de atividades de valor agregado (PMBOK, PMI, 2017).

Todo cronograma deve ser construído com uma visualização, para facilitar o gerenciamento das etapas, deve ter sempre uma margem de segurança, respeitando a capacidade física organizacional e financeira do projeto. Pensar detalhadamente antes de fazer, é o princípio de todo o planejamento.

O cronograma permite avaliar as etapas de forma a ser emitido relatórios de desempenho que ajudarão no monitoramento das atividades executadas e previstas, logo, serve como ferramenta de comunicação, gerenciamento de expectativas das partes interessadas. (PMBOK, PMI, 2017).

A boa gestão do cronograma visa garantir a conclusão do projeto dentro do prazo.

**MODELO PROPOSTO DE CRONOGRAMA**

ATIVIDADES	MESES											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
1.1.												
1.2.												
1.n												

• **Orçamento**

A equipe deve ter um levantamento minucioso dos custos do projeto para realizar um orçamento real, sem subestimar ou superestimar valores, definindo com clareza quais as contrapartidas financeiras da proponente, sendo que normalmente, as financiadoras não aceitem o pagamento de salários dos participantes como contrapartida.

Temos os seguintes custos, que devem ser detalhadamente calculados.

Custo de Equipamento (CE): são os bens mobiliários, tecnológicos, maquinários e outros afins que são necessários para o funcionamento do projeto.

Custo de Operação Direta (COD): são os custos atribuídos a compra de insumos, ao pessoal imprescindível e diretamente relacionado ministração das atividades para gerar os produtos do projeto, são considerados também os salários, combustível, conta de energia, conta de água e outros.

Custo de Operação Indireta (COI): permitem aumentar a eficiência do projeto, porém, não são indispensáveis ao funcionamento do projeto, neste caso temos, gastos com a supervisão, a capacitação de pessoal, apostilas, gastos com a administração e outros.

Custo Adicional de Usuários (CAU): são os custos com transporte, passagens aéreas ou terrestres de ida e volta, alimentação, hospedagem e outros.

Custo de Construção (CC): é calculado pelo metro quadrado a ser utilizado, é referente a todas instalações de materiais e equipamentos para execução do projeto.

**MODELO PROPOSTA DE TABELA DE ORÇAMENTO**

Gastos	Custo Mensal	Nº de meses	Custo Total
Recursos Humanos Discriminar todos os participantes que terão valores a perceber.			
Bens e Infraestrutura Aluguel espaços, louças e outros			
Materiais de Consumo como apostilas, digitais e outros			
Materiais Permanentes Cadeiras, bancadas, informática e outros			
Passagens, viagens, combustíveis e hospedagem.			
Alimentação (lanches, almoços, coffee break e outros)			
Outros			
Total			

## REFERÊNCIAS

AUSTIN, James E. Parcerias: Fundamento e benefícios ara o terceiro setor. Editora: Futura. 2001.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Marco de referência de educação alimentar e nutricional para as políticas públicas. – Brasília, DF: MDS; Secretaria Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional, 2012.

SOARES, Marcos Antonio Quezado. Elaboração de projetos. Brasília: ENAP/CGPROG/DDG, 2013.

CLELAND, D. I.; KING, W. R. Project Management Handbook. Van Nostrand Reinhold, New York, 1988.

DIB-FERREIRA, D. R. A Montagem de um Projeto – Árvore de problemas/Árvore de objetivos. 2007. Disponível em <<http://www.diariodoprofessor.com/wp-content/uploads/2007/11/sobre-projetos-curso-nea.pdf>> Acesso em 11/08/2023.

FERREIRA, Victor C. P. ONGs no Brasil: um estudo sobre suas características e fatores que têm induzido seu crescimento. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005. Disponível em: <[http://www.rits.org.br/rets/download/centro\\_estudos\\_080705.pdf](http://www.rits.org.br/rets/download/centro_estudos_080705.pdf)>.

FLEURY, A. & FLEURY M.T.L. Estratégias Empresariais e Formação de Competências Um Quebra-cabeça Caleidoscópio da Indústria Brasileira, 3ª Edição Revista e Ampliada. Atlas, São Paulo, 2004.

FISCHER, R.M. Estado, mercado e terceiro setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. Revista de Administração da Universidade de São Paulo RAUSP, v. 40, n. 1, p. 5-18, 2005.

Formulación y evaluación de proyectos para financiamiento/Víctor Oswaldo Cevallos Vique, Franqui Fernando Esparza Paz, Jaqueline Elizabeth Balseca Castro, Jorge Luis Chafía Granda. Ecuador: Editorial CIDE, 2022

Fundamentos do terceiro setor: (entidades sem fins lucrativos): [recurso eletrônico]/organização Ari Dal Vesco. Mafrá, SC: Ed. da UnC, 2020.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio Carlos Gil. – 7ª ed. - São Paulo: Atlas, 2022

GUZZO, Rossilene Araújo. Terceiro Setor: um caminho para o fortalecimento da responsabilidade social. Belém. Edições do autor, 2003.

MÁRIO, P. C. et al. A utilização de instrumentos de contabilidade gerencial em entidades do terceiro setor. Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 8, n. 1, 2013. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/13283/9105> Acesso em: 03 agosto de 2023.

NEVES, R. Novas possibilidades para o desenvolvimento da cidadania In: PINSKY, J.; PINSKY, C. B.; História da cidadania. São Paulo: Contexto, 2003.

ORTEGÓN, E.; PACHECO, J.J.; PRIETO, A. Metodología del marco lógico para planificación el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Santiago de Chile: CEPAL/ILPES, 2005 (Serie manuales)

PERISSÉ, Marcelo Claudio. Proyecto Social: formulación y evaluación. Libro digital, PDF. Editorial: Ciencia y Técnica Administrativa Archivo Digital: descarga y online. Buenos Aires, Argentina Enero de 2019.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). A guide to the Project management body of knowledge (PMBOK Guide). 7a edição. 2021.

PMI, Pulse of the Profession. Aumento das taxas de sucesso: transformando o alto custo do baixo desempenho. Edição 2017. EUA: PMI, 2017. Disponível em: <<https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession2017.pdf>>. Acesso em: 25 de agosto de 2023.

SANTOS, Suely Xavier dos. Organização do terceiro setor/Suely Xavier dos Santos. Natal: Ed UnP, 2012.

SCHMIDT, João Pedro. Para estudar políticas públicas: aspectos conceituais, metodológicos e abordagens teóricas. Revista de Direito da UNISC, Santa Cruz do Sul, v. 3, n. 56, p. 119-149, set/dez. 2018.

TURNER, J. R. & MÜLLER, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. International Journal of Project Management, 21(1), 1–8.

VIEIRA, Jair Lot (Supervisão editorial). Constituição Federal. Editora: Edipro. 31ª edição. 2023.

**GERALDO BRUNO COSTA DE ANDRADE** - Graduado em CIÊNCIAS DA DEFESA SOCIAL pelo Instituto de Ensino de Segurança do Pará (IESP/PA) e graduado em LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA pela Universidade do Estado do Pará (UEPA), Especialista em GESTÃO EDUCACIONAL (UEPA), Mestre em COMUNICAÇÃO, LINGUAGENS E CULTURA pela UNAMA/SER e Doutor em Educação nas Ciências pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ/RS. Professor Adjunto da Universidade do Estado do Pará (UEPA), onde exerceu as funções de Chefe do Departamento de Educação Especializada (DEES/CCSE), Membro do Colegiado do Curso de Licenciatura em Pedagogia, Coordenador do Programa de Extensão Universitária “Desenvolvimento das Inteligências Múltiplas em Espaços não Escolares” no Laboratório Brinquedoteca Joana D’arc do Curso de Educação Física do Centro de Ciências Biológicas e da Saúde da UEPA, Coordenador da COAD/CCSE – Coordenação de Desenvolvimento de Ensino, Pesquisa, Extensão e Pós-graduação do Centro de Ciências Sociais e Educação (CCSE/UEPA). Atua como professor nas graduações ministrando disciplinas voltadas ao campo do conhecimento das Políticas Públicas Educacionais, Educação Especial e Inclusiva; Fundamentos da Gestão Educacional, Fundamentos da Educação de Jovens e Adultos, Planejamento e Avaliação Educacional, Fundamentos Teóricos Metodológicos da Educação Especial e Organização do Trabalho Pedagógico. Na Secretaria de Educação do Estado do Pará (SEDUC) exerceu a função de técnico em educação atuando como Diretor de Unidade Escolar, Vice-Diretor de Unidade Escolar e técnico de Unidade SEDUC na Escola (USE). Possui experiência na área de Educação profissional, treinamento de pessoal e Comunicação.

**ANA CRISTINA GUIMARÃES DE OLIVEIRA** - Doutora pela Universidade Federal do Minas Gerais (UFMG), Programa Interdisciplinar em Estudos do Lazer. É Mestre em Educação pela Universidade do Estado do Pará (UEPA), Mestrado em Educação pela Universidad Autonoma de Asunción (UAA/PY), Possui diferentes especializações na área de MBA em Alianças Intersetoriais, Gestão Escolar, Psicologia Educacional e Avaliação. Graduada em Licenciatura Plena em Pedagogia e em Educação Física pela Universidade do Estado do Pará (UEPA). É pesquisadora e professora adjunta da Universidade do Estado do Pará. Tem experiência em disciplinas de metodologia da pesquisa científica, gestão, planejamento e avaliação educacional; e na área de Educação Física atuando principalmente nos seguintes temas: lazer, ludicidade, jogos, brinquedoteca, aliança intersetorial, recreação e folclore.



**Elaboração,  
gerenciamento  
e organização de**

# **Projetos Sociais e Educaçãoais**



[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)



[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)



[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)



[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

**Elaboração,  
gerenciamento  
e organização de**

# **Projetos Sociais e Educaçãoais**



[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)



[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)



[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)



[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)