



# Guia Para Elaboração de Projetos Sociais



Luis Stephanou  
Lúcia Helena Müller  
Isabel Cristina de Moura Carvalho

2ª Edição – 2003



© Editora Sinodal, 2003  
 Caixa Postal 11  
 93001-970 São Leopoldo - RS  
 Fone/fax: (51) 590-2366  
 e-mail: editora@editorasinodal.com.br  
 site: www.editorasinodal.com.br

Co-editora:  
 Fundação Luterana de Diaconia  
 Rua Senhor dos Passos, 202 - 5º andar - Centro  
 Caixa Postal 2876  
 90001-970 Porto Alegre - RS - Brasil  
 Fone: +55 0xx (51) 3221-3433  
 Fax: +55 0xx (51) 3225-7244  
 e-mail: fld@ieclb.org.br  
 site: www.fld.com.br

*Autores*  
 Luis Stephanou  
 Lúcia Helena Müller  
 Isabel Cristina de Moura Carvalho  
*Projeto gráfico*  
 Cristina Pozzobon  
*Revisão*  
 Susanne Buchweitz  
*Fotos*  
 Luis Abreu (capa e páginas 24 e 42)  
 Paulino Menezes (página 10)  
 René Cabrales (capa)  
*Produção Gráfica*  
 Gráfica Sinodal  
*Impressão*  
 Gráfica Pallotti

### ***Cip – Catalogação na Publicação***

Bibliotecária Responsável: Cristina Troller CRB10/1430

s827g *STEPHANOU, Luis*  
 Guia para elaboração de projetos sociais / Luis Stephanou; Lúcia Helena Müller;  
 Isabel Cristina de Moura Carvalho – São Leopoldo, RS: Sinodal, Porto Alegre/RS: Fundação  
 Luterana de Diaconia, 2003.  
 96p.

ISBN 85-233-0703-6

1. Projeto Social 2. Projeto Social 3. MÜLLER, Lúcia Helena 4. CARVALHO, Isabel  
 Cristina de Moura I. Título

CDU – 316.4

---

Apresentação	6
Introdução	8
Por que projetos sociais?	10
O que são projetos sociais?	24
Itens de um projeto social	42
Conclusão	88
Fontes de consulta virtual	89
Bibliografia	93

---

## Apresentação

---

*Foi com grande prazer que recebi o convite para escrever algumas palavras de apresentação deste Guia, produzido a seis mãos pelos amigos Luis, Lúcia e Isabel.*

*No atual contexto de crescente complexificação da ação social, de aparentes consensos sobre o que seja uma boa prática na área social, e da universalização dos projetos sociais como instrumento de ação, de parceria e de captação de recursos, torna-se fundamental conceber a ação social através de projetos como espaços e processos de caráter estratégico. Estratégico no sentido de que ali - no curso das ações, nos espaços de reflexão, na gestão dos conflitos, na interlocução com outros atores e na celebração das vitórias – vão aos poucos emergindo novos saberes, novas percepções, novas relações, novas energias, enfim, vão se instituindo novos sujeitos. Se um projeto social contribuir de forma relevante para fazer brilhar a luz interior de cada indivíduo no processo de constituição de novos sujeitos coletivos, então ele terá promovido o resgate da dignidade humana, em suma, terá sido exitoso.*

*Este Guia para elaboração de projetos sociais representa uma*



*inovadora contribuição neste sentido. Ele é um bem-vindo resultado da rica e diversificada experiência pessoal e profissional de cada um dos autores e da sua profícua colaboração nos últimos anos. Um dos grandes méritos do Guia é sua abordagem ampla, densa e complexa mas, ao mesmo tempo, objetiva, didática e tecnicamente sólida da problemática dos projetos sociais. Outro destaque é a forma inovadora do Guia, intercalando e integrando orientações gerais, fichas de síntese (lâminas) e exemplos. Muito útil a todos aqueles envolvidos na área social é a apresentação de fontes de consulta na internet, bem como da bibliografia de interesse. Tudo isso torna este Guia um instrumento inovador, de alta qualidade e muito agradável de ler. O leitor/ativista social tem em mãos a melhor publicação brasileira de orientação prática sobre projetos sociais. Diante disso, acho que, em nome dos leitores, posso agradecer aos três. Um abraço,*

**Domingos Armani**



Nas últimas décadas o Estado e a sociedade brasileira, fortemente influenciados pelo contexto internacional, passaram por profundas mudanças nas suas relações, formas de organização e na própria gestão das políticas públicas.

Num sentido, o processo de globalização e a atual revolução nas formas de produção e reprodução do capital condicionam nossas vidas (e das organizações que criamos) do ponto de vista social, econômico, político e cultural.

Em nosso país, saímos de um contexto de ditadura militar para um longo (e lento!) processo de democratização. No momento em que escrevemos estas palavras, assistimos a eleição de uma liderança popular, formada nas lutas dos movimentos sociais, para presidente da nação.

Nestes 20 ou 25 últimos anos, tendo a Constituição de 1988 como um marco do processo democrático, houve importantes mudanças na forma de organização do Estado e na sua articulação com a Sociedade Civil.

Em primeiro lugar, com a consolidação de um quadro plural de partidos políticos e a realização constante de eleições para os mais diversos níveis, conseguiu-se a implementação de orientações políticas diversificadas, tanto do ponto de vista de idéias e prioridades como em seus métodos de gestão. A condução do Estado se tornou mais plural; o próprio Estado passou a ser visto como algo plural.

Contudo, é preciso reconhecer que nesta pluralidade prevaleceram as políticas neoliberais, que priorizam ajustes econômicos em detrimento de políticas sociais. Assim, apesar da democratização política, neste período aumentou a concentração de renda e, em conseqüência, também aumentou a massa de deserdados do campo e da cidade. Os resultados estão aí: a fome e a exclusão

são hoje, tanto ou mais do que há cinquenta anos atrás, parte dramática de nossa realidade.

A Sociedade Civil brasileira, com seus movimentos e organizações também se transformou e, ao mesmo tempo, foi importante agente de algumas destas mudanças. Em menos de três décadas saiu de um contexto de resistência ao regime político para um processo de mobilizações sociais (eleições livres e diretas, constituinte, greves, *impeachment*) e, posteriormente, tornar-se sujeito da construção de políticas sociais, através da utilização de canais ou mecanismos de participação na gestão pública.

Assim, na atualidade tem-se um quadro no qual Estado e Sociedade Civil interagem com mais freqüência e intensidade do que em outros períodos. Este processo vem provocando mudanças, das quais destaca-se o crescimento do que se convencionou chamar de terceiro setor e, particularmente, o fortalecimento de determinada espécie de organizações da Sociedade Civil – as chamadas ONGs.

As organizações que formam o terceiro setor não têm uniformidade de ações ou de visão de mundo entre suas organizações. Contudo, apesar das origens, trajetórias e perspectivas tão diferenciadas é inegável a presença e a visibilidade que, enquanto “bloco”, este conjunto de organizações sociais vem logrando construir. Essa presença é cada vez mais notável do ponto de vista político e social, mas também como catalisador de atividades econômicas.

Dentro deste amplo guarda-chuva, vem crescendo o número e a importância das ONGs para a vida social no Brasil. Há, inclusive, importantes mudanças na legislação. A lei 9790/99, ao definir o marco das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs e suas possibilidades de parceria com organizações do Estado, busca redefinir o perfil destas relações, tradicionalmente ancoradas no assistencialismo e em organizações de caráter filantrópico.

Todas estas mudanças contribuem para o crescimento de intervenções públicas sob a forma de projetos. O trabalho que segue, de certa forma, também é um fruto deste novo contexto.

Este *Guia para Elaboração de Projetos Sociais* começou a ser pensado a partir de cursos, encontros e seminários que, nos últimos três anos, seus autores vêm desenvolvendo com organizações governamentais e fóruns de entidades ou grupos da Sociedade Civil e universidades. Também contribuiu na reflexão sobre os projetos a leitura de propostas que solicitaram apoio junto à Fundação Luterana de Diaconia. A soma das experiências de aula e a leitura de muitos projetos nos convenceram da importância de um material que sistematizasse nosso trabalho. Assim nasceu este guia.

O texto está dividido em três partes:

Numa primeira, expomos algumas questões que tentam responder a seguinte pergunta: por que projetos sociais?

Na segunda parte trabalhamos aspectos conceituais, em busca de algumas definições que consideramos essenciais em torno de projetos sociais.

Finalmente, na terceira parte, sob a denominação de “itens de um projeto”, analisamos e comentamos o que pode ser uma proposta de projeto, tratando de destacar um esquema lógico no qual praticamente qualquer grupo ou iniciativa poderá estruturar seu trabalho ou suas demandas.

Em anexo, destacamos uma bibliografia e fontes de consulta virtual sobre o assunto e alguns temas relacionados.

Os leitores irão perceber que há uma dinâmica de apresentação de gráficos e, na seqüência, rápidos comentários sobre estes esquemas visuais. Os comentários não são cópias exatas dos gráficos, pois estes servem como um fio condutor das questões que consideramos mais importantes em cada ponto. Também pro-

curamos, na medida do possível, extrair exemplos concretos de projetos existentes para colaborar no entendimento de alguns pontos.

Cabe destacar que este trabalho não teria sido possível sem o apoio de muitos amigos e amigas. Gostaríamos de agradecer aos grupos, citados no decorrer do texto, que cederam parte de seus projetos para serem citados. À Sociedade de Pesquisa em Vida Selvagem e Educação Ambiental – SPVS, na figura de seu diretor, o senhor Clóvis Ricardo Borges, agradecemos a cessão de extratos do livro “Práticas para o sucesso de ONGs ambientalistas”. A equipe da Fundação Luterana de Diaconia – FLD e o pessoal da sede da Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil – IECLB prestaram apoio, suporte logístico e animaram nosso trabalho. Domingos Armani, além de gentilmente se dispor a escrever a apresentação, nos transmitiu confiança a partir de seus comentários. Cristina Pozzobon e Susanne Buchweitz, responsáveis pelo projeto gráfico e pela revisão, fizeram muito mais do que isto; estiveram nos apoiando e tranquilizando durante os momentos de incerteza. A todos estes grupos e pessoas, muito obrigado!

Este material – que já está na segunda edição – foi pensado para o público com o qual freqüentemente trabalhamos. Assessores de Organizações Não-Governamentais, lideranças de grupos sociais, associações comunitárias e servidores de órgãos públicos. A todos desejamos boa leitura e que algo deste material seja útil em suas iniciativas.

**Luis Stephanou**  
**Lúcia Helena Müller**  
**Isabel Cristina de Moura Carvalho**





**Por que  
projetos sociais?**

Os projetos sociais nascem do desejo de mudar uma realidade. **Os projetos são pontes entre o desejo e a realidade.** São ações estruturadas e intencionais, de um grupo ou organização social, que partem da reflexão e do diagnóstico sobre uma determinada problemática e buscam contribuir, em alguma medida, para “um outro mundo possível”. Uma boa definição é formulada por Domingos Armani:

*“Um projeto é uma ação social planejada, estruturada em objetivos, resultados e atividades, baseados em uma quantidade limitada de recursos (...) e de tempo”* (Armani, 2000:18).

Os projetos sociais tornam-se, assim, espaços permanentes de negociação entre nossas utopias pessoais e coletivas – o desejo de mudar as coisas –, e as possibilidades concretas que temos para realizar estas mudanças – a realidade.

A elaboração de um projeto implica em diagnosticar uma realidade social, identificar contextos sócio-históricos, compreender relações institucionais, grupais e comunitárias e, finalmente, planejar uma intervenção, considerando os limites e as oportunidades para a transformação social.

Os projetos sociais não são realizações isoladas, ou seja, não mudam o mundo sozinhos. Estão

sempre interagindo, através de diferentes modalidades de relação, com políticas e programas voltados para o desenvolvimento social.

### **Um projeto não é uma ilha.**

Neste sentido, os projetos sociais podem tanto ser indutores de novas políticas públicas, pelo seu caráter demonstrativo de boas práticas sociais, quanto atuarem na gestão e execução de políticas já existentes.

Políticas públicas são aquelas ações continuadas no tempo, financiadas principalmente com recursos públicos, voltadas para o atendimento das necessidades coletivas. Resultam de diferentes formas de articulação entre Estado e sociedade. A tomada de decisão quanto à direção das ações de desenvolvimento, sua estruturação em programas e procedimentos específicos, bem como a dotação de recursos, é sancionada por intermédio de atores governamentais. Num modelo de gestão participativa, é desejável que estas políticas resultem de uma boa articulação da Sociedade Civil com o Estado, permitindo que a Sociedade Civil compartilhe não apenas a execução, mas, sobretudo, os espaços de tomada de decisão, atuando no planejamento, monitoramento e avaliação destas políticas.

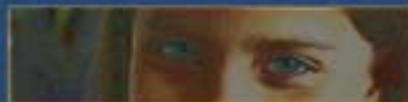
O desafio das políticas públicas é assegurar uma relação de partici-

pação e boa articulação entre os setores sociais envolvidos nas instâncias de gestão compartilhada. Este é o caso dos conselhos

gestores que vêm se estabelecendo em várias áreas das políticas sociais tendo como finalidade um modelo de gestão participativa

Um projeto social é uma unidade menor do que uma política e a estratégia de desenvolvimento social que esta implementa. Os projetos *contribuem* para transformação de uma problemática social, a partir de uma ação geralmente mais localizada no tempo e focalizada em seus resultados. A política pública envolve um conjunto de ações diversificadas e continuadas no tempo, voltadas para manter e regular a oferta de um determinado bem ou serviço, envolvendo entre estas ações projetos sociais específicos.

Finalmente, vale lembrar que há também muitos projetos sociais que não estão diretamente ligados a uma política pública governamental. Operam com recursos públicos e privados provenientes de agências de cooperação internacional. Mas, ainda assim, nestes casos, os projetos estarão ocupando um espaço de mediação e interlocução com as políticas públicas nacionais no campo do desenvolvimento social. Ou seja, também são públicos.



## Por que projetos sociais?

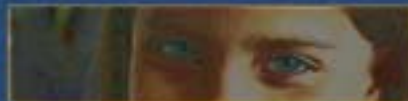


- Por que, atualmente, se fala tanto em projetos sociais?
- Por que, cada vez mais, as formas de intervenção ou iniciativas de ação social acontecem em forma de projetos?
- Por que, de forma crescente, o mais variado tipo de instituições vêm exigindo a apresentação de projetos?

Os projetos sociais são uma importante ferramenta de ação, amplamente utilizada pelo Estado e pela Sociedade Civil. Para entender porque os projetos sociais tornaram-se esta ferramenta tão difundida, é necessário perceber as mudanças ocorridas nas últimas décadas, tanto nas esferas estatais como na Sociedade Civil brasileira. Tais mudanças apontam para formas alternativas de implementação das políticas sociais. Em outras palavras, houve uma democratização em aspectos fundamentais da intervenção do Estado na sociedade, tais como

eleições livres e diretas, descentralização, formação de mecanismos mais amplos de comunicação e de controle social, implementação de instrumentos de governança com maior visibilidade, além de novas formas de participação na elaboração dos orçamentos e das políticas públicas. Estamos falando de orçamentos participativos, conselhos de direitos, elaboração de estatutos de cidadania, fóruns, entre outras formas de democratização das atividades do Estado. Ao mesmo tempo em que a Sociedade Civil, com sua heterogeneidade, vem se

fortalecendo e desenvolvendo novas formas de organizações (não-governamentais, redes, entre outras), ela se converte em protagonista da ação social. Isto quer dizer que vem atuando de forma direta nas questões sociais e também participando ativamente na elaboração de políticas públicas. Atualmente, um amplo conjunto de organizações sociais consegue uma melhor articulação entre si e com o Estado no desenvolvimento de agendas de ação conjunta. A partir dessas mudanças, se configura um novo quadro de relações entre o Estado e a Sociedade Civil.



## **Nova formatação das relações entre Estado e Sociedade Civil**

- **Descentralização do Estado**
- **Participação da Sociedade Civil organizada**
- **Nova configuração das fronteiras entre público e privado**
- **Complexidade no quadro de implementação de políticas sociais**
- **Redefinição de estratégias de articulação destas políticas sociais**

A partir da Constituição brasileira de 1988, que universalizou direitos até então restritos a certas camadas da população, houve um aumento das demandas sociais dirigidas ao Estado.

A percepção de que as ações públicas seriam mais efetivas e teriam maior controle social se a ação do Estado fosse descentralizada fez com que se desencadeasse um processo de regionalização e municipalização de políticas públicas. Isso produziu uma nova divisão (repartição) entre receitas e encargos públicos, o que não ocorreu sem contradições e conflitos.

Além disso, a valorização do controle democrático da ação pública fez com que a participação da Sociedade Civil se tornasse um elemento indispensável no planejamento, implementação e controle das ações sociais promovidas pelo Estado.

As fronteiras entre público e privado se redefiniram. O Estado deixou de ser o único executor de políticas sociais e começou a priorizar seu papel de

articulador e regulador destas políticas. Com isto cresce a participação de outros atores, tais como a iniciativa privada, as organizações não-governamentais, organismos internacionais, movimentos sociais e outros grupos organizados.

Estes diferentes atores começam a participar na definição, implementação e financiamento de políticas sociais, o que torna mais complexo o quadro de articulação destas políticas. Para qualquer demanda ou questão social há muito mais interlocutores e lógicas institucionais a serem contemplados.

Tal complexidade exige a definição de novas estratégias de ação, com capacidade de estabelecer acordos que envolvam um espectro cada vez mais amplo de atores sociais. Isto envolve as diferentes esferas dentro do próprio Estado (federal, estadual e municipal) e diversos setores no interior do mesmo âmbito de governo (diversos poderes ou diferentes órgãos de administração). Também engloba

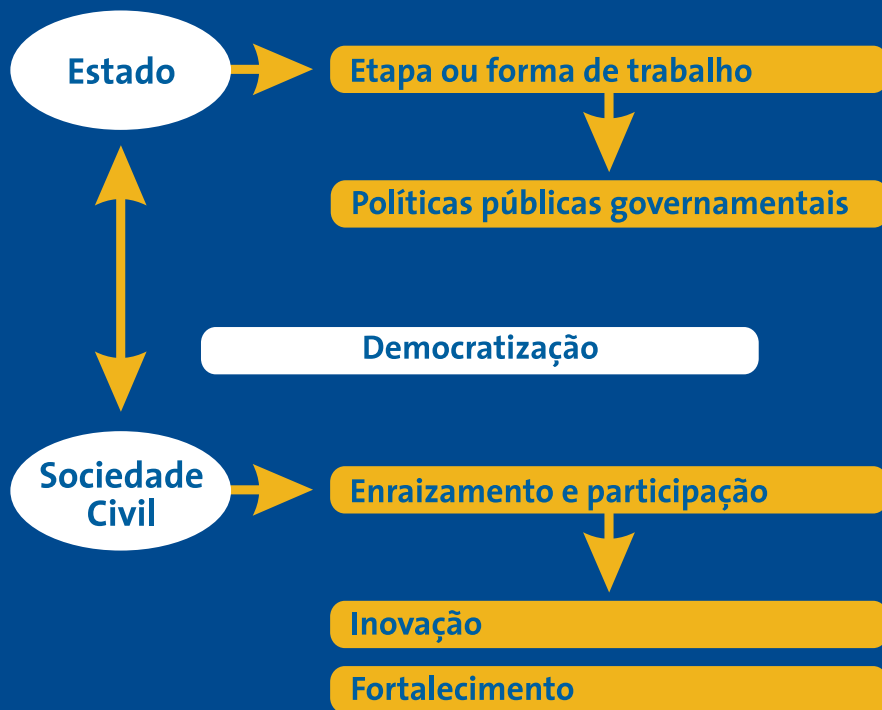
parcerias com a iniciativa privada, movimentos sociais, organizações da Sociedade Civil, entre outros. Tais acordos dizem respeito à definição de prioridades nas demandas sociais e formas de atendê-las, o que implica em estabelecer claramente os objetivos, metas, responsabilidades e os critérios de avaliação, de forma a garantir a racionalização na gestão e o bom uso dos recursos.

O novo formato das relações entre Estado e Sociedade Civil, quando bem construído, pode garantir um maior compromisso nas ações com interesse público.



## O lugar dos projetos sociais

Projeto social é uma ferramenta de ação que delimita uma intervenção quanto aos objetivos, metas, formas de atuação, prazo de execução, responsabilidades e critérios de avaliação.



Projeto Social é uma ferramenta adequada para dar conta dessa nova complexidade, porque uma de suas características principais é a de delimitar a ação social.

Essa delimitação da ação propicia uma avaliação contínua do que está sendo feito e, quando necessário, o redirecionamento para a correção de rumos da atuação.

A ferramenta Projeto Social também tem a qualidade de facilitar a articulação entre vários agentes e mecanismos de ação social porque dispensa o estabelecimento de uma integração interinstitucional mais formal ou permanente entre eles. A parceria é estabelecida nos limites da ação proposta, por exemplo: através de um projeto de ação que visa a prevenção de doenças, pode-se articular a atuação conjunta de diversos setores do estado e de organismos da Sociedade Civil que atuam na área da saúde, do saneamento, da habitação, da educação etc., sem que seja criado um novo órgão ou instituição permanentes.

O projeto social facilita o estabelecimento de parcerias entre atores sociais que, embora não compartilhem a mesma visão em termos de política global, estão dispostos a agir conjuntamente em intervenções delimitadas (parcerias intergovernos que possuem programas diferenciados; parcerias entre órgãos públicos e a iniciativa privada, organizações comunitárias, ONGs etc.).

A delimitação da ação sob a forma de Projeto Social também permite o estabelecimento de critérios mais transparentes que facilitam a definição da competência e a avaliação das responsabilidades dos diversos atores sociais envolvidos na ação social.

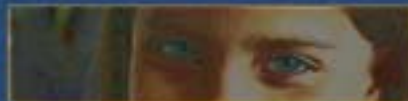
A transparência na definição da ação a ser realizada, na definição de competências e responsabilidades é uma forma de democratizar as informações e o controle público sobre a ação social.

No âmbito do Estado, o projeto social deve ser encarado como uma etapa ou uma forma de trabalho que se reporta

necessariamente a objetivos globais de uma política pública governamental.

No âmbito da Sociedade Civil, os projetos sociais são capazes de produzir experiências inovadoras, contribuindo para o enraizamento e/ou a renovação de políticas sociais. Com isso, promovem o fortalecimento dos grupos sociais envolvidos e a democratização da sociedade.





## **Riscos da ação social sob a forma de projetos**

- **Fragmentação das ações**
- **Excessiva dependência**
- **Falta de legitimidade ou representatividade**
- **Indefinição de responsabilidades e méritos**
- **Descontinuidade**
- **Baixo controle da efetividade das ações**
- **Dificuldade na interpretação de desdobramentos do projeto**

Projeto social é uma ferramenta de ação, e como tal deve ser encarada. Isso significa que sua aplicação tem limites e acarreta riscos que devem ser alvo de constante atenção. Vejamos alguns deles:

No âmbito do Estado ou de programas de ação social de larga amplitude, a ação realizada exclusivamente sob a forma de projetos sociais pode levar à perda de escala, à duplicidade de ações empreendidas, a desperdícios e irracionalidades na implementação de políticas sociais. Isto pode acontecer em razão da fragmentação da ação entre diversos agentes, que tendem a estabelecer metas, procedimentos e formas de avaliação autônomos e exclusivos. Quando excessiva, essa autonomia pode colocar em risco a articulação mais global da ação e os objetivos de políticas sociais mais amplas.

Sendo também um instrumento para a obtenção de financiamento, os projetos sociais podem se tornar instrumentos de dependência em relação às agências mantenedoras. A dependência financeira pode levar os executores das ações sociais (Estado ou organismos da Socie-

dade Civil) a adequarem-se a políticas e linhas de ação que não estão necessariamente em consonância com as suas.

Quando o financiamento das ações sociais é de origem pública, a parceria continuada pode criar uma excessiva dependência dos parceiros não-governamentais, que passam a utilizar os projetos sociais como garantia de sua sobrevivência institucional. Essa dependência pode levar a distorções que, no Brasil, já foram a tônica das relações entre o Estado e as organizações da Sociedade Civil, tais como o clientelismo, o uso das políticas públicas em função de interesses privados etc.

A parceria entre agentes oriundos de diferentes setores da sociedade pode colocar em questão a legitimidade dos atores que implementam a ação social. Podem surgir dúvidas a respeito de quem deve arcar com a responsabilidade sobre a implementação de um determinado projeto; ou sobre quem tem direito a receber os créditos por seus resultados.

Por outro lado, se ficarem excessivamente identificados com

os organismos sociais (instituição comunitária, ONG, organização privada) ou com o plano de governo que promoveu sua implementação, os projetos sociais podem levar a uma descontinuidade das ações sociais, pois deixarão de ser apoiados, financiados ou tomados como modelos de ação pelos atores que não se identificarem com seus implementadores originais.

Por ser uma ferramenta de ação que se define justamente pela delimitação dos objetivos, das metas, do universo a ser atingido, dos custos e dos prazos de execução, a intervenção sob a forma de projeto social dificulta a avaliação precisa quanto à efetividade de seus resultados. Isto acontece porque, apesar da definição da ação social pressupor a realização de um diagnóstico de causalidade dos problemas sociais a serem atacados, as mudanças efetivas no quadro das condições sociais mais amplas que geraram os problemas dependem da implementação de diversas ações que tenham continuidade no tempo, o que extrapola o âmbito de qualquer projeto social específico. Um exemplo: um projeto que tenha como objetivo contribuir

para diminuição da mortalidade infantil junto a uma determinada população pode atacar uma das causas da mortalidade, através de uma ação educativa que incentiva as mães a amamentarem seus filhos durante mais tempo. Este projeto pode ter seus objetivos atingidos (aumento do número de mães amamentando suas crianças por mais tempo), mas a mudança nos índices de mortalidade infantil dessa população só deverá ocorrer se o projeto for acompanhado por um conjunto de outras ações, cujos efeitos se darão a médio e longo prazo (fornecimento de saneamento básico, atendimento à saúde materno-infantil, mudanças no padrão alimentar das crianças, etc). Desta forma, não é possível estabelecer de forma precisa o grau de contribuição dos resultados do projeto específicos nas mudanças ocorridas no quadro das condições sociais no nível mais global.

Projetos sociais bem sucedidos podem ter como impactos, em geral não previstos, a geração de novas demandas sociais ou a sofisticação de demandas já atendidas, gerando avaliações negativas e insatisfações em rela-

ção ao agente que implementou a ação social, no lugar de aprovação. Por exemplo, um projeto que estimule a frequência escolar pode resultar em maiores exigências quanto à qualidade de ensino, maior demanda por material didático ou por equipamentos esportivos. A criação de um novo posto de saúde gera maior demanda por exames laboratoriais, medicamentos e por tratamentos mais sofisticados.

Para que estes impactos sejam percebidos, é preciso saber interpretar os resultados dos projetos, avaliando as transformações que eles provocaram no contexto social e levando em conta eventuais mudanças na qualidade das opiniões e demandas dos grupos sociais que foram alvo da ação.

É claro que estes riscos, se não podem ser eliminados, ao menos podem ter diminuídas suas possibilidades de “atrapalhar”. Para isso, sempre será importante uma espécie de “vigilância” dos atores envolvidos, tratando de identificar situações e necessidades de mudança no projeto.



### Perfil do gestor de projetos sociais

- Capacidade de compreensão do contexto social, político e institucional em que se dá a ação
- Capacidade de comunicação e de negociação
- Capacidade de definir, delegar e cobrar responsabilidades e tarefas
- Capacidade de coordenar o processo global da ação
- Capacidade de avaliação e agilidade para propor mudanças e correções
- Capacidade de motivar as pessoas, de administrar conflitos e frustrações, de gerenciar o trabalho em equipe
- Capacidade de valorizar e de promover a visibilidade do projeto e de seus resultados

O novo contexto social e institucional em que se dá a prática da ação social exige uma redefinição da qualificação dos agentes que atuam nessa área, de forma especial dos coordenadores e gestores de projetos sociais. A principal mudança está no fato dos agentes que atuam na área social não poderem mais restringir sua competência aos aspectos técnicos do planejamento e da implementação da ação.

A gestão da ação social sob a forma de projetos exige, em primeiro lugar, o conhecimento do contexto em que os projetos sociais estão inseridos. Este conhecimento compreende a capacidade de diagnóstico das questões sociais a serem abordadas pelo projeto; a capacidade de identificar e saber motivar os atores sociais envolvidos na ação (público-alvo e parceiros); de identificar e perceber qual o posicionamento de grupos sociais, de organizações e instituições que possam vir a auxiliar (apoiar, financiar, divulgar) ou dificultar (desmobilizar, boicotar) as ações propostas.

Também é necessário conhecer o contexto institucional e político mais amplo, com o objetivo de orientar o encaminhamento dos projetos às agências da Sociedade Civil ou setores governamentais que possam apoiá-los financeira, institucional e politicamente (conhecer as agências e os mecanismos de apoio e financiamento; saber quem financia o que; quem apóia que tipo de ação; quem já tem experiência nas áreas em que o projeto pretende atuar).

Os projetos sociais propiciam a articulação entre atores sociais que se encontram em diferentes posições em relação ao contexto ou objeto da ação social – moradores, usuários de serviços públicos, líderes locais, profissionais que atuam na área social, ocupantes de cargos políticos, voluntários, representantes de ONGs, técnicos da área privada, militantes de movimentos sociais. Tais atores são portadores de interesses diferenciados, de lógicas institucionais e políticas diversas e possuem diferentes visões acerca da realidade social sobre a qual se dará a ação. O gestor de projetos

sociais precisa ser capaz de exercer o papel de mediador e, muitas vezes, de intérprete entre esses atores, a fim de facilitar a comunicação e a negociação entre eles.

O projeto social é uma ação em equipe que deve mobilizar todos os atores envolvidos – proponentes, implementadores, parceiros, público-alvo. Sendo assim, o gestor deve saber motivar as pessoas, articular as ações e gerenciar o trabalho das equipes. Isto implica em saber definir com clareza as tarefas a serem realizadas, identificando as qualidades dos diferentes membros da equipe para delegar as tarefas de forma adequada. Implica, também, em saber distribuir e cobrar responsabilidades. Além disso, o gestor precisa ter sempre em mente o processo global da ação, saber avaliar e ter agilidade para propor mudanças e correções de rumo quando estas se fizerem necessárias, sem que haja rupturas nas relações entre os membros da equipe. Ou seja, deve ser capaz de administrar os conflitos e as frustrações que surgem ao

longo da ação, transformando os desacertos em processos de aprendizagem.

O gestor também deve ser capaz de acionar todos os recursos disponíveis para dar visibilidade ao projeto e à sua equipe. Isto pode ser feito sob a forma de divulgação junto ao universo do projeto e à sociedade (via mídia), e sob a forma de defesa do projeto junto a instituições financiadoras e a instâncias superiores das instituições e órgãos participantes do projeto – apresentando o projeto em eventos de divulgação da ação social, em espaços de debates acadêmicos, cursos, palestras, em publicações ou inscrevendo o projeto em concursos.

A visibilidade de um projeto pode, em muitos casos, garantir sua viabilidade em termos econômicos, em termos de apoio institucional ou político e, ainda, em termos de adesão e engajamento dos beneficiários. A divulgação de um projeto bem sucedido pode assegurar sua continuidade e viabilizar novas ações propostas pela

mesma equipe ou voltadas para o mesmo contexto social.

Ainda, a visibilidade dada a um projeto pode fazer dele uma referência para outros projetos no campo da ação social, trazendo reconhecimento a todos os envolvidos na ação – proponentes, executores, financiadores, parceiros, apoiadores e beneficiários. O reconhecimento obtido também tem o efeito de estimular os profissionais envolvidos – servidores do Estado, profissionais da iniciativa privada, do terceiro setor –, militantes e voluntários dos movimentos e causas sociais. Por fim, o reconhecimento público de um projeto pode contribuir para o fortalecimento dos grupos sociais envolvidos e ajudar a garantir a continuidade da ação.

Seria o gestor um super-homem ou uma mulher maravilhosa? Aqui apontamos as características que consideramos importantes mas, é claro, cada agente responsável pela gestão de projetos tem seu “estilo” e seus altos e baixos. Há os mais criativos, os mais agregadores, os que desenvolvem melhor a

articulação política e assim por diante. Vale lembrar que a gestão é um aprendizado contínuo e que não precisa estar concentrada numa única pessoa.



# O que são projetos sociais?

Projetos sociais são iniciativas de grupos, instituições ou setores governamentais que estejam relacionados a uma ampla possibilidade de ações e objetivos. Devem ter em comum o direcionamento de esforços e o planejamento a partir de diretrizes e metodologias voltadas para a ação.





Projetos sociais são uma forma de organizar ações para transformar uma determinada realidade social ou institucional. Projetos são ferramentas (instrumentos) de trabalho, articuladas de forma a melhorar as ações e resultados desenvolvidos por alguma organização.

Portanto, projetos sociais não existem a partir de si mesmos. Em geral, são construídos a partir de organizações que têm intervenções sociais de maior amplitude do que os próprios projetos. Também não se desenvolvem sem a formulação de políticas e diretrizes mais amplas, cujas finalidades superam as possibilidades da própria organização. Projetos costumam ter um ciclo de vida determinado e somente podem ter seus objetivos mais gerais alcançados num tempo e com um conjunto de iniciativas superiores aos seus limites. Assim, estão relacionados com visões de mundo, articulações e políticas sociais.

Os proponentes de um projeto social podem ser associações, grupos de interesse, movimentos sociais, organizações não-governamentais, organismos de gestão pública, entre outros. O importante é que a ação proposta tenha finalidades

públicas, isto é, esteja voltada para melhoria da qualidade de vida e ao acesso a direitos e serviços sociais.

Isto exclui, portanto, o campo de atores e ações orientados exclusivamente para o mercado, onde “projetos” objetivam benefícios privados. De forma distinta dos negócios, o horizonte dos projetos sociais é o de contribuir para a ampliação dos direitos sociais, e estes não podem ser tratados como bens privados: se tornam então mercadorias, perdendo a característica de bens públicos.

Há muitos projetos sociais de geração de renda que apóiam cooperativas e empreendimentos produtivos (confeccões, panificadoras, grupos de artesanato). O que distingue esses projetos de um empreendimento ou de uma empresa privada é o caráter comunitário de sua organização, a sua finalidade social e o retorno social dos seus rendimentos.

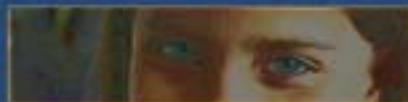
O projeto social de geração de renda tem como finalidade não o lucro, mas o fortalecimento de grupos vulneráveis (mulheres, populações empobrecidas, agricultores familiares, jovens em situação de

risco, desemprego etc) e, por consequência, o combate às desigualdades sociais. Esses projetos buscam o retorno social dos beneficiários, por exemplo, através da geração de fundos rotativos para novos projetos e/ou oferta de espaços de capacitação para outros grupos em igual situação de carência.

Outro ponto a ser considerado é que projetos sociais têm natureza diferente de projetos orientados para a pesquisa científica. Estes últimos têm ênfase na construção do conhecimento sobre a realidade. No entanto, isto não retira das universidades e institutos de pesquisa a possibilidade de elaborar projetos sociais – com frequência o fazem, embora não seja seu objetivo principal. Como veremos mais adiante, os projetos sociais também podem realizar pesquisas e gerar conhecimento, mas não é o seu objetivo principal.

Diferente de uma concepção assistencial, os projetos sociais se inscrevem num horizonte de construção de direitos e afirmação cidadã. Sua ênfase é a noção de justiça social, o que somente pode ser alcançado através da participação e do exercício da cidadania.





## Projetos sociais



Projetos se articulam a partir de redes de relações. Isto significa que os atores que desenvolvem projetos necessitam “conversar” com várias instituições e com outros agentes. Nenhum projeto pode esperar apoio a partir da boa vontade de alguma relação construída de maneira ocasional ou do conhecimento direto da realidade com a qual o próprio projeto se defronta. A busca de parcerias ou outras formas de apoio pode estar associada a três níveis de articulação:

- a) apoio e fomento;
- b) mediações;
- c) gestão local.

No nível do apoio e fomento está a articulação com grandes doadores ou financiadores individuais, agências (em geral internacionais) de cooperação, bancos, fundos governamentais, grandes fundos de empresas privadas, organismos de igrejas, entre outros. Neste nível, as organizações que buscam suporte para seus projetos poderão obter apoio financeiro e, em menor escala, apoio para a formação ou treinamento de

recursos humanos – o que, em geral, também significa apoio financeiro, pois trata de recursos para a contratação de serviços em educação. Nesta dimensão, é importante considerar as definições em torno de políticas públicas nacionais ou globais, programas institucionais e o perfil dos doadores. Ou seja, deve-se saber que tipo de projeto, tanto do ponto de vista ideológico como temático, pode ser apoiado em cada “local” em que está sendo articulado.

No nível das instituições mediadoras, o projeto se articula com outras organizações não-governamentais, organizações sociais ou comunitárias de natureza diversa ou também com organismos públicos, sobretudo de abrangência local ou regional. As organizações podem buscar recursos financeiros, mas também buscam parcerias para a implantação conjunta de determinados projetos. Neste aspecto, as questões mais relevantes são a missão e as atribuições institucionais de cada organização vinculada ao projeto. Deve-se buscar afinidades entre as organizações, para

evitar possíveis problemas na sua implantação.

Por fim, no nível de gestão local, o projeto vai se articular com a população beneficiária das ações e os recursos aí colocados. Trata-se da articulação com grupos de base e lideranças locais que forem considerados importantes para o desenvolvimento do trabalho, pois nenhum projeto vai adiante sem apoio local.

Aqui, é importante a leitura da realidade social e cultural local. Isto significa perceber as situações de vulnerabilidade social, econômica, cultural e a carência de serviços, mas também as situações de solidariedade e as lutas por reconhecimento de direitos que a população articula. Em resumo, trata-se de realizar uma análise da realidade local e conseguir o apoio de atores neste contexto. Este apoio será de fundamental importância no desenvolvimento do trabalho, mas também poderá contribuir na efetivação econômica do projeto. Uma creche comunitária, por exemplo, terá neste nível de articulação de base um apoio dos pais

em serviços e decisões políticas ou administrativas, mas também poderá ser apoiada através do recebimento de mensalidades. Mesmo que só cubram pequenas despesas, estas têm um sentido prático e simbólico importante no processo de adesão do conjunto de famílias beneficiadas ao projeto. Estes apoios financeiros, em nível local, têm o mérito de combater as práticas de assistencialismo.

É muito difícil que projetos sociais consigam bons resultados se não considerarem, em sua implementação, estes três níveis de articulação. Quando se direciona os esforços de forma concentrada para a obtenção de recursos e não se opera na articulação política intermediária ou local, o projeto acaba não obtendo resultados mais amplos, pois não conta com mecanismos adequados para garantir a participação da população.

Quando o projeto se desenvolve somente no nível de base, tem dificuldade de se viabilizar em termos financeiros. Se determinada organização não

realiza esforços de articulação com outras organizações para o desenvolvimento de seu projeto, terá dificuldades de implementar um leque de ações mais amplas e alcançar resultados mais profundos e duradouros. Portanto, a sabedoria na articulação de projetos sociais está em construir relações diferenciadas em níveis de articulação também diversos.

Sustentabilidade vai muito além de conseguir recursos para pagar os custos de funcionamento de uma organização. Significa, basicamente, incidir de forma equilibrada sobre estes níveis de articulação.



## Construindo um projeto social

A elaboração de um projeto pressupõe identificar, compreender e agir numa realidade constituída por redes de relações, numa conjuntura dinâmica de forças sociais.

Isto implica na



- Identificação de necessidades, potencialidades e atores
  - Articulação de atores
  - Viabilidade do projeto

Para ganhar vida e desenvolver-se, qualquer projeto social necessita de um ambiente favorável. Este ambiente é formado pelas potencialidades políticas, sociais e materiais existentes para o seu desenvolvimento. A construção das condições de viabilidade de um projeto exige que se saiba identificar essas potencialidades.

O que queremos dizer com isto? Projetos são relações sociais. E são sempre construídos a partir de forças que se articulam. Para compreender o quadro dinâmico de relações no qual um projeto se insere, é necessário adotar uma atitude investigativa, que deve estar presente em todos os momentos do projeto.

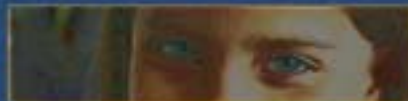
Investigar significa buscar conhecer os atores envolvidos no projeto, seus interesses e motivações, suas afinidades, diferenças e divergências. Significa fazer com que os atores participem da produção de conhecimento a respeito da realidade que vivenciam e que sejam capazes de se reconhecer no conhecimento produzido.

Para isso, é necessário que os diversos grupos sociais sejam envolvidos na identificação dos problemas existentes, na definição de prioridades, na formulação de estratégias de ação e nos exercícios de avaliação do projeto.

Este esforço é essencial para que a população se aproprie do conhecimento que já existe a respeito de sua realidade (fontes de dados e resultados de pesquisas disponíveis), mas também para que aprenda e incorpore novas formas de produzir tal conhecimento. Para auxiliar nesta tarefa, existe um grande repertório de metodologias participativas que podem ser utilizadas. Elas são muito eficientes na realização de pesquisas que visam a levantar dados sobre a realidade local, identificar potenciais atores e recursos, colaborar nos projetos de avaliação da ação social. Estamos falando de pesquisa participante, pesquisa-ação, técnicas de construção de matriz de planejamento – marco lógico, planejamento estratégico e técnicas de avaliação a partir de grupos de discussão. Na biblio-

grafia deste guia há referências sobre estas metodologias.

Em resumo, a criação de um projeto social vai além da sua articulação financeira ou econômica. Implica, fundamentalmente, escolher caminhos por onde as organizações e a população envolvida entendem ser mais importante ou adequado trabalhar.



### Identificação de necessidades, potencialidades e atores

- Quais as necessidades da população?
- Que necessidades se traduzem em demandas?
- Quais as prioridades?
- Quais as potencialidades das organizações?
- Como podem ser organizadas as reivindicações?
- Que outros atores podem apoiar as ações?
- Quais atores se opõem ao nosso projeto?
- Que atores podem ser conquistados para nosso projeto?

Há ocasiões em que iniciativas naufragam porque seus atores “esqueceram” de fazer a si mesmos perguntas vitais para o desenvolvimento do projeto.

Um grupo de perguntas relaciona-se com a identificação de necessidades, demandas e prioridades. Será que aquela ONG, realmente compreende as necessidades da população com a qual trabalha? É comum surgirem surpresas quando se verifica as expectativas com relação a um projeto. Muitas vezes, as organizações estabelecem mediações com lideranças políticas ou sociais locais que nem sempre representam os interesses da população. Isso pode tornar o projeto inviável ou pouco efetivo.

Há uma diferença importante entre necessidades e demandas. Nem todas as necessidades se transformam em demandas. Uma demanda é uma necessidade que encontrou vontade política de ser enfrentada, respaldo ativo em determinada população e condições de ser atendida através de um projeto. Além disso, nem todas as demandas são prioridades. Muitas vezes, somente

as mais urgentes e mobilizadoras são efetivamente articuladas em projetos. As carências financeiras também contribuem para o estabelecimento de prioridades.

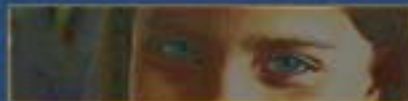
Outro grupo de perguntas está relacionado às condições das organizações e/ou pessoas envolvidas no projeto. Será que nós mesmos podemos implantar este conjunto de ações? Não seria mais razoável começar com um pequeno grupo, através de um projeto piloto? A demanda não é muito grande para o tempo e os recursos de que vamos dispor? Como o problema pode realmente ser enfrentado? Estas são questões que devem ser pensadas antes do projeto “ganhar as ruas”. Um mau dimensionamento das potencialidades poderá trazer frustrações ou desistências.

Também é preciso fazer perguntas sobre o perfil dos atores. Esses são indivíduos, grupos, organizações, representantes políticos, que se relacionam na esfera pública de desenvolvimento das ações. Há atores que desde o início estarão engajados na construção ativa do projeto, e outros que o apoiarão de forma eventual. São os alia-

dos. Outros, contudo, farão oposição ao projeto. Talvez por que não o compreendam com exatidão, mas também por que possuem uma visão de mundo oposta ao que se tenta desenvolver. Há outros que não estão diretamente interessados nos resultados do projeto e, portanto, não estabelecem um compromisso de apoio ou uma estratégia de enfrentamento. Com um esforço articulado, é possível conquistar novos parceiros que, num primeiro momento, sequer haviam sido detectados. O envolvimento de novos atores permitirá solucionar questões que ainda estavam em aberto ou incorporar novas propostas.

Num esforço de planejamento, será importante reforçar os vínculos com os aliados e parceiros, estratégias de enfraquecimento ou isolamento dos opositores e, principalmente, pensar em formas de conquistar o apoio de quem não é contra mas também não está entusiasmado por nossas propostas.

Em resumo, responder com clareza e honestidade a estas questões colabora decisivamente na diminuição e solução das crises que sempre estarão presentes.



## **Articulação entre atores**

**Consenso mínimo em torno  
de um plano de ação**

**Acordo entre os proponentes  
Acordo entre proponentes e beneficiários**



**Diagnóstico dos problemas  
Formas de intervir na problemática identificada  
Objetivos a serem alcançados  
Resultados desejáveis**



A articulação entre os atores consiste no estabelecimento de um consenso mínimo em torno do plano de ação: nem todos os atores precisam estar de acordo com todos os pontos; esperar que todos concordem é paralisar a execução de um projeto.

Quando se está trabalhando em projetos de maior porte, se torna impossível estabelecer acordos absolutos. Além disso, acordos ou consensos se estabelecem historicamente. Em outras palavras, o que hoje é conformidade entre os atores do projeto, amanhã poderá ser fruto de intensas discussões e disputas. O contrário, é claro, também é verdadeiro. Assim, a obtenção de um consenso mínimo deve girar em torno de dois acordos:

● **Entre proponentes:** um projeto no qual diversas organizações se apóiam mutuamente na execução de ações deve estabelecer com clareza as atribuições de cada grupo, bem como quem representa o projeto em determinadas instâncias e como se socializam os méritos dos resultados do trabalho. Cobranças em relação a problemas de execução também devem ser construídas em torno de acordos.

As regras que valem para grupos envolvidos no projeto também são adequadas para os indivíduos de cada organização participante. As crises em torno da ocupação de espaços e construção das “autoridades” relacionadas ao desenvolvimento do projeto não devem ser encobertas ou decididas por pequenas instâncias de mando. Há necessidade de se estabelecer diálogos francos e conduzidos dentro de tempo e condições adequadas, o que muitas vezes é difícil.

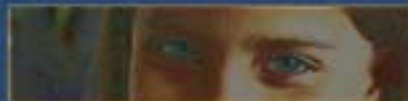
Os acordos entre proponentes podem ser relativamente simples num primeiro momento (quando há boa vontade de todos), mas são difíceis de serem administrados no cotidiano. Em outras palavras, trata-se da complicada condução em torno do poder.

● **Entre proponentes e beneficiários:** trata-se da articulação entre as organizações envolvidas diretamente na implantação do projeto e a população (comunidade, grupo social etc) do local onde o projeto se desenvolverá. Como já foi dito anteriormente, esta população tem interesses diversificados e não está associada de forma homogênea às propostas. O acordo passa por construir com-

promissos públicos que venham a contribuir para o estabelecimento de garantias da execução do próprio projeto. Os compromissos vão muito além do repasse correto de informações e do andamento das ações: trata-se de incorporar as populações nas rotinas de tomada de decisões, mesmo considerando as contradições presentes neste processo. A credibilidade de um projeto se estabelece através destas relações entre proponentes e beneficiários.

O pacto em torno destes dois itens implica em construir alguns pontos relativamente consensuais, tais como:

- Acordo em torno do diagnóstico: todos devem concordar que a questão é um problema social;
- Acordo sobre as formas de intervenção na realidade: as estratégias básicas devem estar claras e assumidas por todos;
- Acordo relacionado aos objetivos: devem ser comuns, principalmente entre as organizações que estão à frente do projeto;
- Acordo em relação aos resultados: há necessidade de uma visão semelhante entre organizações e público beneficiário quanto aos resultados desejáveis.



## Viabilidade do projeto

### Aspectos sociais

- Enraizamento local
- Diálogo com saberes e representações culturais
  - Visibilidade pública
- Reconhecimento institucional

### Aspectos econômicos

- Identificação de fontes de financiamento
  - Conhecimento de procedimentos e condicionalidades das fontes de recursos
- Negociação das visões, expectativas e formatos entre financiadores, financiados e beneficiários
  - Indicação das possibilidades de continuidade do projeto

Os aspectos a serem considerados para verificar se um projeto é viável ou não dependem muito da sua natureza e do contexto de sua realização. Pode-se falar em viabilidade financeira de um projeto, de viabilidade tecnológica, política, social, cultural ou ambiental. No entanto, é possível identificar alguns aspectos que condicionam a viabilidade de qualquer projeto social e que, de maneira ampla, podem ser abrigados sob as categorias “aspectos econômicos” e “aspectos sociais”.

A viabilidade de um projeto depende fortemente da sua capacidade de obter os recursos necessários à sua implementação. Sendo assim, faz parte da elaboração de qualquer projeto um levantamento prévio que identifique o tipo e a quantidade de recursos que serão necessários. Também é preciso considerar que as fontes financiadoras têm políticas de ação variadas. Muitas delas dirigem sua atuação para áreas bem específicas. Além disso, as fontes costumam oferecer diferentes modalidades de financiamentos – recursos a fundo perdido, linhas de crédito

subsidiado, empréstimos, incentivos fiscais – e atuar através de mecanismos diversificados – editais públicos, concursos, fluxo contínuo, através de contatos diretos.

É preciso conhecer os diferentes tipos de fontes financiadoras existentes e, principalmente, identificar quais os condicionantes e procedimentos técnicos específicos de cada uma delas para a solicitação de auxílio. Só assim será possível direcionar o projeto para fontes de financiamento adequadas, nos momentos adequados.

Para que a escolha se concretize em aporte de recursos, os proponentes da ação social devem ser capazes de oferecer aos agentes financiadores indicações de que suas solicitações são consistentes. Isto significa demonstrar que o projeto é economicamente viável e que os recursos demandados são qualitativamente e quantitativamente justificáveis.

Para que o aporte de recursos se torne uma parceria duradoura, é preciso que haja

uma boa comunicação entre as instituições e os grupos envolvidos no projeto (financiadores, executores e grupos beneficiados). O ideal é que se crie uma dinâmica em que seja possível negociar entre as exigências técnicas e formais colocadas pelo financiador e as necessidades impostas pela ação social concreta. Trata-se de compatibilizar as urgências e prioridades determinadas pelas demandas sociais e a necessidade de transparência no uso dos recursos.

No entanto, para que os projetos sociais se viabilizem, não basta o apoio financeiro de quem os promove (organismos governamentais, agências internacionais, fundações, instituições comunitárias, igrejas etc). Também é fundamental que estas instituições apoiem os projetos que patrocinam, responsabilizando-se por sua sustentação política e técnica, comprometendo-se com objetivos e resultados das ações empreendidas. Além disso, deve haver empenho destas instituições na promoção dos projetos

junto à sociedade mais ampla, dando-lhes visibilidade pública e credibilidade.

Em nível local, é muito importante que os projetos tenham o apoio das instituições que atuam junto aos grupos sociais beneficiários. Este apoio é essencial para a criação e manutenção de canais de comunicação entre os grupos envolvidos no projeto, a fim de que as propostas ganhem sustentação, criando-se uma conjunção de esforços na mesma direção.

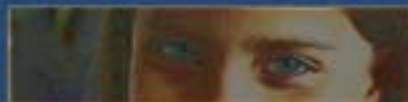
Vimos anteriormente que um projeto só pode ser considerado social quando sua implementação estiver firmada na participação ativa da população, e que tenha como objetivo o fortalecimento da cidadania. Sendo assim, uma das condições para a efetivação e o sucesso deste tipo de projeto será o enraizamento da ação proposta junto aos grupos sociais que ela quer beneficiar. Quanto mais os grupos sociais forem agentes ativos do processo, estando diretamente envolvidos na definição do que deve ser feito, na construção do plano de ação, em sua execução

e avaliação, maior será o engajamento e o compromisso dos grupos com os resultados e a continuidade do projeto.

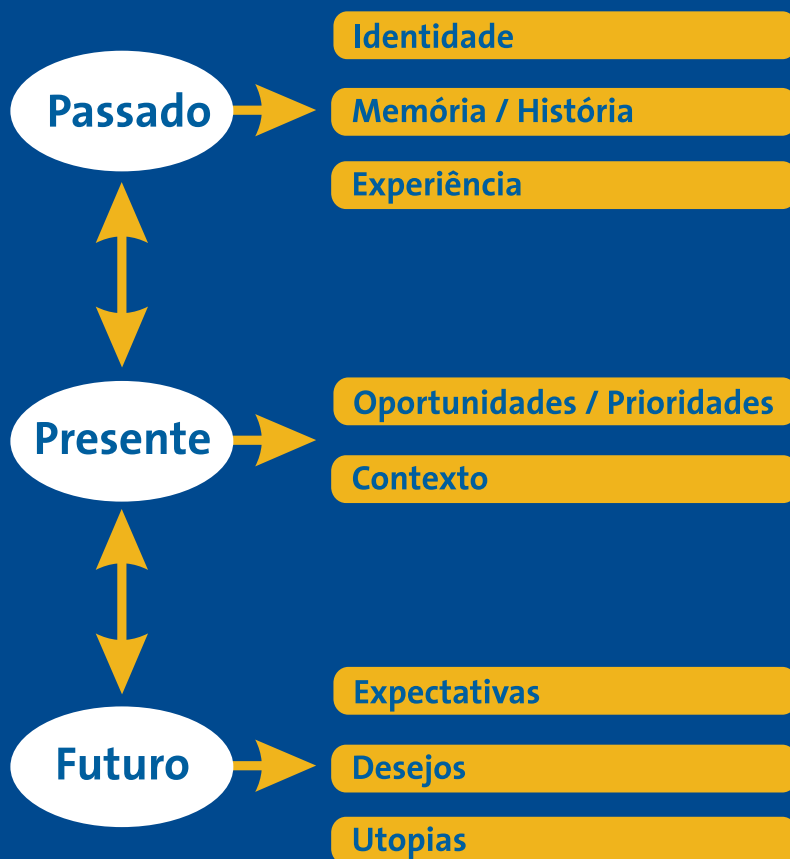
Outro aspecto que pode ser determinante para a viabilidade dos projetos sociais relaciona-se com a dimensão cultural da vida social. Por mais que um projeto queira transformar determinada realidade através da promoção de mudanças na forma de pensar e agir das pessoas, é fundamental que haja o reconhecimento e respeito às representações e saberes próprios ao universo cultural das populações envolvidas, sob pena do projeto não atingir seus objetivos. Não há dúvidas de que as mudanças nos padrões culturais fazem parte das transformações da vida social. Contudo, propor mudanças não significa impor códigos de valores e de conduta, por mais corretos que possam parecer a quem está propondo a ação.

Para que novas propostas sejam compreendidas e incorporadas pela população beneficiada por um projeto social, é

necessário, antes de tudo, que seus executores conheçam, respeitem e dialoguem com as representações, os valores e os saberes próprios aos grupos sociais com os quais pretendem trabalhar.



## Projetos sociais



Ao elaborar uma proposta, o pensamento está direcionado para o futuro. São ações a serem implantadas, objetivos a serem atingidos, recursos a serem captados e resultados que se quer alcançar. Tudo remete a um tempo que há de vir.

Porém, a elaboração de um projeto necessariamente estará pondo em diálogo três dimensões de tempo: passado, presente e futuro.

Qualquer organização social tem uma história. Pode ser uma história mais extensa, por ter uma vida mais longa do que outras organizações. Pode ser mais intensa, por ter vivido experiências de maior impacto ou com maior intensidade. Pouco importa. O essencial é que na história de cada organização se encontra sua memória. Qual é a relação disto com projetos sociais? A memória é uma importante fonte de construção da identidade de qualquer grupo.

Assim, na elaboração de um projeto é importante considerar o passado de quem está concebendo a proposta. Isto vai muito

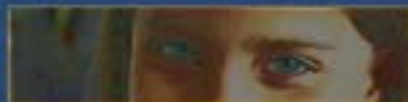
além de questões como a idoneidade da organização (passado contábil ou administrativo) ou resultados obtidos em outros projetos (passado político ou social). Significa manter certa fidelidade às linhas temáticas que a organização já vem desenvolvendo, e não apresentar propostas por que em determinado momento algum grupo social ou demanda “virou moda”.

Através de projetos, qualquer organização está voltada para o futuro e é condicionada pelo passado. Mas também deve considerar o presente. Ou seja, há um contexto e condições concretas nas quais o projeto vai se materializando numa proposta de trabalho. Nem sempre este contexto ou as condições são as mais favoráveis, pois é comum que responsáveis por trabalhos sociais (seja na Sociedade Civil ou no Estado) tenham que elaborar propostas urgentes: o “prazo do edital está vencendo”, “tivemos informação sobre esta oportunidade, perfeita para o nosso grupo, na semana passada”.

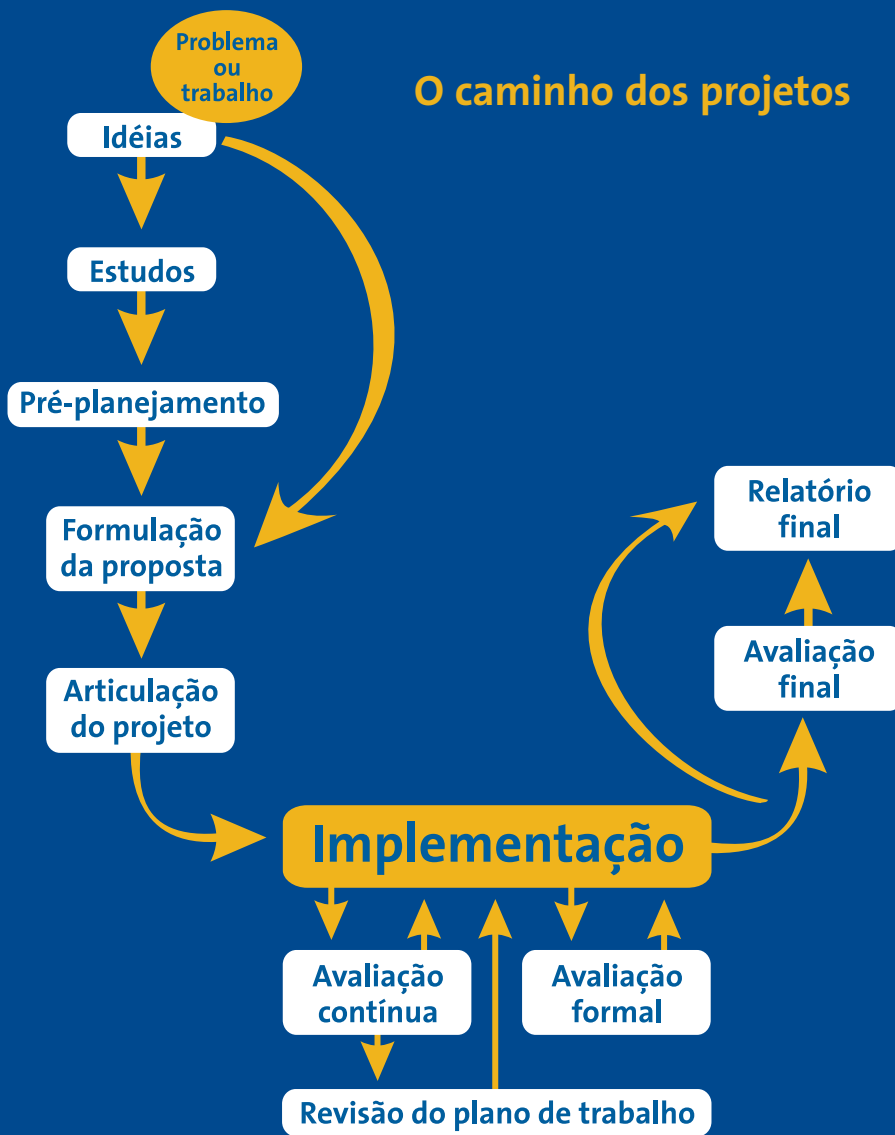
Assim, trata-se de vislumbrar um horizonte de desejos e

utopias do que se pretende construir, a partir da conjuntura atual, com a história passada do grupo/instituição proponente como referência. Isto significa entrelaçar um capital de experiências e aprendizagens anteriores com as oportunidades e necessidades de intervenção. Quanto mais a ação presente estiver em sintonia com a identidade e a trajetória do grupo/instituição, mais poderá se beneficiar dos aprendizados e dos reconhecimentos já conquistados e contribuir para as transformações esperadas.

Por isso, é recomendável buscar a maior sinergia possível entre o que se está propondo e/ou implementando e a trajetória pessoal e institucional. É fundamental também ter clareza sobre o horizonte das expectativas, desejos e utopias que animam o projeto. O horizonte utópico é o leme que estabelece a direção que se quer imprimir à ação; sem ele, o projeto pode se perder numa realização meramente instrumental ou burocrática.



## O caminho dos projetos



Um projeto não começa nem termina na elaboração de sua proposta. Há um caminho a ser percorrido. Em geral, no início, há um conjunto de idéias e desejos (mais ou menos vagas) a respeito de alguns objetivos ou do que se quer fazer. Estas idéias provêm do trabalho que o grupo já realiza ou de algum problema em vias de transformar-se em demanda.

Com frequência, entre o problema e a elaboração propriamente dita do projeto, existe um período de consultas e estudos preliminares em que se busca informações sobre as questões mais importantes e se procura estabelecer contatos preliminares com possíveis parceiros. Esta fase combina pesquisa e articulação.

Após este momento, se efetuará o trabalho de redação da proposta. Em geral, ele é desenvolvido pelo núcleo central do projeto. São algumas pessoas de uma organização ou representantes das entidades que serão responsáveis pela implementação de um plano de trabalho. Em alguns momentos, há necessidade de consultas e participação ampla dos protagonistas, mas a maior parte da ela-

boração fica ao encargo dessa pequena comissão.

Com uma proposta redigida, fica mais fácil estabelecer contatos e articular parcerias ou apoios. Mesmo que ainda existam pontos obscuros ou idéias imprecisas, qualquer interlocutor sempre terá mais segurança em apoiar o projeto se conseguir visualizá-lo no papel. Por isso, o esforço para a articulação de um projeto ocorre após sua formulação. Na maioria das vezes, as articulações implicarão em mudanças no que já havia sido escrito. E isso é muito positivo.

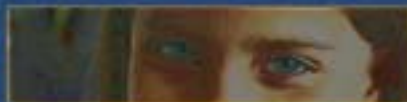
A implementação do projeto é um processo constante de pensar e repensar as ações, resultados e indicadores nos quais se quer chegar. Significa estabelecer processos de

monitoramento e avaliação, bem como um contínuo esforço de articulação e mobilização de recursos em torno dos objetivos do projeto.

A conclusão de um projeto pressupõe uma avaliação final e relatórios. Em algumas ocasiões, por compromissos com financiadores e pela dificuldade de agrupar todos participantes, o relatório acaba sendo terminado antes da avaliação final. A conclusão de um projeto nem sempre é seu fim. É comum que surjam outras idéias ou desafios, que podem se transformar em novos projetos. Também é comum que o mesmo projeto – ou uma versão semelhante –, tendo obtido êxito em um local, seja adotado por outros ambientes. Assim, um bom projeto pode e deve se multiplicar.







Itens de um  
projeto social

Uma vez que os principais conceitos e elementos relacionados à gestão dos projetos sociais (o que são e por que desenvolver projetos) já foram expostos, vamos agora trabalhar a redação de um projeto – a elaboração da proposta.

Estamos denominando “elaboração de projetos sociais” a gestão como um todo destes projetos, ao passo que denominamos “elaboração da proposta” somente os aspectos relacionados à redação do projeto propriamente dito. Com isto, queremos ressaltar a importância de entender a elaboração de um projeto de forma mais ampla.

Nas páginas seguintes, vamos apresentar um esquema lógico para construir o texto de um projeto. Pode-se dizer que este esquema é um “esqueleto” composto por itens que, ao serem preenchidos pelo conteúdo do trabalho de cada grupo, acabam transformando algumas idéias ou desejos numa proposta clara e coerente, capaz de ser entendida e – o que é mais importante – ser apoiada por quem a lê.

No que consiste um bom projeto social? Em nossa experiência entendemos que um bom projeto é aquele que consegue responder a seis questões:

- Quem?
- O quê?
- Por quê?
- Como?
- Quando?
- Onde
- Quanto?

**Quem** identifica o proponente do projeto. **O que** consiste em definir objetivos e ações.

**Por que** mobilizará a organização que elabora uma proposta para justificar aquele trabalho.

**Como** se refere à metodologia.

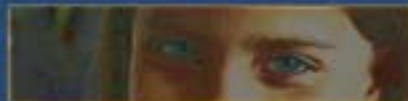
**Quando** e **Onde** dizem respeito ao tempo e ao espaço em que se desenvolverá o projeto.

**Quanto**, por sua vez, tem relação com os recursos necessários para sua execução.

Uma proposta possui sempre duas preocupações. De um lado, tem os aspectos de negociação externa, que consistem em organizá-la para que tenha boas

condições de requerer recursos. De outro lado, tem os aspectos de negociação interna. Nestes, o mais importante é reforçar a solidez, segurança e identidade das pessoas que compõem o grupo responsável pelo projeto e suas parcerias.

Como se pode observar, os dois aspectos são fundamentais. Quando um deles não é desenvolvido na proposta, o projeto acaba sendo prejudicado.



## Itens de um projeto



A redação de uma proposta significa seguir um roteiro básico de questões que devem ser respondidas para os leitores. Como foi dito anteriormente, há pontos básicos que devem ser esclarecidos ao longo da redação de uma proposta. Para isto o texto deve ser organizado em itens.

Duas observações são importantes: em primeiro lugar, os itens representam uma organização lógica do pensamento, transformando idéias e desejos num futuro projeto. Esta organização poderia ser diferente. Há muitos editais de agências, concursos de empresas ou regras estabelecidas por fundos de apoio a projetos que fornecem um modelo específico do que deve ser escrito, definindo partes e títulos de cada item. Com a Internet, se torna cada vez mais comum o preenchimento e o envio *on-line* de formulários e propostas.

O que cabe aqui é demonstrar a importância do desenvolvimento de determinados conteúdos em qualquer projeto, independente do nome ou formato que venha a ter em sua redação final.

Muitas vezes alguns itens não aparecem na proposta ou estão condensados dentro de um bloco. Tampouco seguem, necessariamente, a ordem de apresentação em que são aqui expostos. O resumo, por exemplo, é a primeira parte que deve aparecer após a capa. Aqui, pelo fato da redação ser posterior ao restante do projeto, aparece no final.

Portanto, não há uma norma que diga que este ou aquele projeto obedece a um esquema “melhor” ou “pior”. Tudo dependerá de como os redatores organizam o texto e, principalmente, dos pontos que a instituição para onde for encaminhado o projeto considerará mais relevantes.

Em nosso esquema lógico, distinguimos uma proposta a partir de cinco áreas.

A primeira parte é a de **apresentação**, onde aparecem as informações que constroem a imagem inicial. Aqui estão a capa, o resumo e a apresentação da organização que encaminha o projeto.

A segunda parte do esquema prioriza os **aspectos teóricos** da proposta. É aqui que se desenvolve a argumentação em torno das idéias centrais que moverão o futuro projeto. A redação de um projeto não é composta somente de ações e articulações. Os elementos conceituais e as análises teóricas também são importantes. Assim, este é o momento de situar o contexto no qual o projeto se enquadra e escrever sua justificativa. Também associamos a este momento a construção dos objetivos e a definição do universo do projeto, mesmo que estes itens tenham um certo caráter operacional. O fato de entrarem nesta parte da redação permite uma seqüência de leitura fácil e lógica, que colabora para a compreensão da proposta.

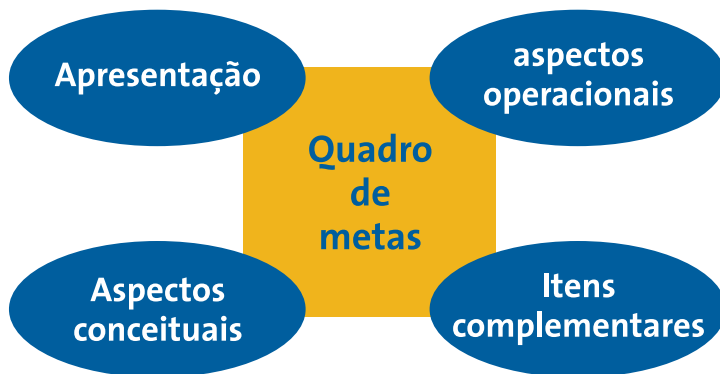
A terceira parte do trabalho é a de articulação. Aqui está o **quadro de metas**, que une a parte teórica com a parte prática do projeto – principalmente através da combinação de objetivos e orçamento. Também será o primeiro local a ser revisto, caso a proposta venha a

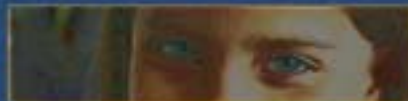
ser aprovada por alguma instituição de apoio e necessite ser detalhada.

Na quarta parte, encontraremos os **aspectos operativos** da proposta. Aí estão metodologia, equipe e parcerias, cronograma e orçamento. Como se pode constatar, trata-se de aspectos operacionais que determinarão a consistência das ações.

Na quinta e última parte de nosso esquema se encontram algumas **itens complementares**. Aqui, entram os anexos, a proposta de avaliação e o já comentado resumo. Como se pode notar, não é exatamente uma área da proposta, mas um apanhado de elementos que também cumprem seu papel e não haviam entrado em nenhuma outra parte.

Nas próximas páginas, trataremos de detalhar cada item.





## Modelo de capa

Nome da Entidade

**Título do Projeto**

Subtítulo

Data

A função da capa é identificar o projeto. Sendo responsável pela primeira impressão, deve ser simples, bonita e conter apenas as informações essenciais: nome do proponente, título do projeto e data. No cabeçalho, pode estar o nome da entidade que está propondo e/ou encaminhando o projeto.

A escolha do título também merece atenção: ele será um elemento importante para o reconhecimento do projeto junto aos grupos sociais envolvidos. Sendo assim, é interessante que o projeto tenha um título sugestivo e com significado para a população envolvida e os possíveis apoiadores. Pode-se usar um título “fantasia”, que sugere ou se refere a algum aspecto que distinga aquela ação social – em função do problema a ser abordado, do grupo social a ser beneficiado, da metodologia a ser utilizada, da organização ou grupo que está fazendo a proposta.

Quando bem escolhido, o título pode ajudar um projeto a se tornar referência para a população. Além disso, se o projeto for bem sucedido, seu nome torna-se

uma “marca”, isto é, uma referência que garante créditos para quem propôs e para quem participou da ação. Isto pode facilitar para a obtenção de novos apoios e fazer daquela ação um caso exemplar a ser seguido por outros grupos sociais.

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.

Embora a capa deva ser simples e com poucas informações, também deve ser bonita. Alguns projetos trazem desenhos nas suas capas, panos de fundo, uso de cores, letras diferentes e outros recursos para valorizar a pri-

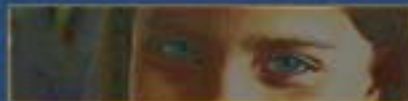
meira impressão.

### Alguns exemplos de títulos criativos e interessantes

● A Associação Cubatense de Capacitação para o exercício da Cidadania (ACCEC), mantém em Cubatão (SP) um projeto denominado “Zanzalá – uma alternativa de vida para meninos em situação de risco”. Neste caso, Zanzalá é uma palavra que só se entende no contexto local, mas sua sonoridade é muito boa. O subtítulo é bem explicativo.

● Em Rolândia (PR), a Sociedade Ambiental, Cultural e Educacional (SOAME) desenvolve o projeto “Não damos o peixe...”. Uma referência direta a uma frase muito conhecida, que neste caso permite ao leitor perceber que não se trata de um trabalho assistencialista.

● Que tal este? “Liberdade no mar. Vinte catadores de camarão no sistema artesanal”. O nome é de fácil memorização, poético, e define quem são os protagonistas e qual o tema do projeto. Foi construído pelo Centro Agroecológico Maranhense, em São Luis (MA).



## Entidade/Organização

Qual é o grupo responsável pelo projeto?



- De identificação
  - Nome
  - Endereço completo
  - Registro jurídico (CNPJ, etc)
- De qualificação
  - Pequeno histórico
  - Projetos que já realizou e/ou realiza
  - Prêmios recebidos
  - Entidades com as quais mantém parceria ou recebeu apoio





Nesta parte, quem está propondo o projeto apresenta suas credenciais. Devem constar todos os dados necessários para a identificação, a localização e a avaliação da qualificação da organização (ou organizações).

Além dos dados de identificação e de localização institucional – nome, endereço, registros fiscais, números de telefone, endereços eletrônicos – homepage, e-mail – é importante que as organizações envolvidas no projeto apresentem algumas informações sobre a sua trajetória e que ofereçam alguns indicadores de sua qualificação para atuarem como agentes sociais.

Para isso, devem apresentar um brevíssimo texto institucional, no qual constará um pequeno histórico da organização que enfatize suas qualidades para a ação proposta. O texto pode, por exemplo, mostrar que a origem da organização está vinculada ao campo em que ela pretende atuar; que a instituição tem tradição de atuação na área social; que está enraizada no grupo com o qual pretende trabalhar; que seus membros possuem qualificação

técnica e/ou experiência prática acumulada através de ações sociais similares.

Esse texto também deve falar de experiências anteriores que tenham sido bem sucedidas e apresentar eventuais indicadores do reconhecimento positivo dessas experiências – prêmios recebidos; reconhecimento público por parte de entidades comunitárias e governamentais; referências em fóruns da área social. Mas atenção: as referências devem ser breves. Não é intenção da proposta louvar o trabalho de uma organização, mas sim apresentar experiências e ações no trato de determinados problemas.

Nem sempre quem propõe a ação social será seu executor. Em alguns casos, a organização que levará a cabo o projeto não tem infra-estrutura ou estatuto jurídico necessários para se apresentar como a responsável formal e financeira das ações, devendo recorrer a alguma entidade maior, mais bem equipada ou juridicamente qualificada para fazê-lo. Aqui também cabe um alerta: muitas agências não aceitam apoiar organizações que

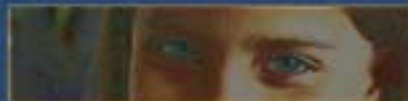
não tenham “vida jurídica”.

Em outras ocasiões, o projeto é promovido por uma entidade (órgão governamental, fundação, organizações sociais) que tem a função de fomentar e acompanhar ações sociais que, por sua vez, serão colocadas em práticas por outros atores sociais de menor porte – por exemplo, organizações comunitárias.

Nos dois casos é necessário que se faça a identificação de cada uma dessas organizações, ficando bem definida a função de proponente ou executora.

A apresentação das organizações envolvidas no projeto – independente se proponentes ou executoras – deve situá-las em relação a outras instituições, mostrando com quem trabalham ou já trabalharam e de quais instituições já obtiveram apoio.

Tudo isso permitirá a quem ler a proposta conhecer e avaliar de forma consistente o perfil, a capacidade e a credibilidade das organizações e pessoas envolvidas no projeto.



## O contexto do projeto

Qual o contexto em que está inserido o projeto?  
Análise da realidade

Contexto do projeto

Artigos (jornais, revistas)  
Livros  
Estatísticas

Mapas, ilustrações gráficas  
Relatórios, atas, diário de campo  
Internet

- Nem muito detalhada, nem muito econômica
- Não se baseia em suposições
- Contexto está diretamente relacionado com justificativa

Frases ponte



Portanto, ...  
Neste sentido, ...  
A partir do que foi descrito acima...

Uma proposta deve iniciar situando o leitor em relação ao contexto e o tema sobre o qual o projeto social irá intervir. Significa que deve ser capaz de demonstrar a quem a lê que os seus proponentes conhecem a realidade social na qual o projeto se insere e que souberam diagnosticar os problemas e necessidades que pretendem atacar. E mais: esta realidade deve ser adequada à realização do projeto.

De um lado, a análise de contexto demonstra uma situação de fragilidade e necessidade mas, por outro lado, faz compreender que ali também há possibilidades e forças que vão contribuir para o desenvolvimento do projeto.

Para fazer isso, é preciso apresentar uma descrição sucinta e objetiva do contexto do projeto, um breve histórico que expresse como os proponentes compreendem o problema social que será alvo da ação e as alternativas para abordá-lo.

Para respaldar essa explanação, podem ser utilizados dados,

informações e referências provenientes de diversas fontes, desde que auxiliem efetivamente na caracterização da realidade da região e/ou da população que participará do projeto. Pode-se trabalhar com dados estatísticos oficiais; textos científicos, notícias e artigos de jornais que documentem fatos relevantes para a compreensão do contexto; mapas, gráficos e imagens que ilustrem aspectos relevantes dessa realidade; relatórios, atas, diários de campo resultantes de projetos anteriores ou de pesquisas realizadas sobre esse mesmo contexto.

É preciso lembrar que a elaboração da proposta escrita de um projeto social faz com que a equipe de trabalho se questione e consiga ter clareza sobre tais questões.

Por outro lado, também é preciso lembrar que, em muitos casos, a proposta escrita é a única forma de contato que algumas instituições (agências financiadoras; fundações; órgãos governamentais, concursos de projetos) terão com o contexto daquele projeto. Sendo assim, o

texto deverá apresentar todas as informações e argumentos necessários para o entendimento da situação. Além disso, é preciso levar em conta o grau de familiaridade que as agências financiadoras/apoiadoras têm com a realidade social em que se dará a ação, para avaliar o tipo de dados a ser fornecido, sob pena das informações se tornarem inúteis ou, ao contrário, da proposta não ser devidamente compreendida.

Isso significa que o texto e as informações fornecidas devem estar adequados aos destinatários. Um exemplo: se a proposta for enviada a uma agência internacional, visando a obtenção de recursos para a implementação de um projeto social numa região do Brasil em que essa agência nunca atuou, é necessário oferecer informações mais amplas sobre o país, sobre a diversidade de sua realidade social e sobre a especificidade da região em que será realizada a ação.

Propostas sobre meio ambiente, por sua vez, devem fornecer informações específicas sobre a situação ambiental da região.



## Justificativa

1. Por que o projeto deve ser implantado?  
Por que devemos realizar este projeto?  
Por que este projeto necessita de apoio?
2. Demonstra que o projeto está relacionado com algum problema social relevante
3. Destaca os benefícios que trará à população
4. Ressalta a qualificação da organização
5. Destaca o papel estratégico (importante ou fundamental) do projeto

- Justificativa está relacionada ao contexto

Projetos sem condições

Projetos em condições



bons  
importantes  
fundamentais

Uma vez definido o problema, o contexto no qual ocorre, a forma com que se pretende enfrentá-lo e tendo sido apresentadas as credenciais de quem se propõem a realizar essa tarefa, chega-se ao momento de equacionar todos esses elementos: é a justificativa de um projeto.

Este item pode ser considerado como sendo a defesa da proposta. Ele deve ser capaz de relacionar o conteúdo dos itens anteriores, dando-lhes um encadeamento lógico e, principalmente, de apresentar os argumentos para que o leitor e/ou avaliador da proposta a compreenda e se sensibilize para apoiá-la.

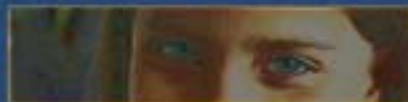
A justificativa deve ser capaz de demonstrar e convencer o leitor de que o projeto proposto baseia-se numa visão consistente acerca dos problemas sociais; que apresenta formas adequadas e eficientes de abordá-los; que quem propõe o projeto tem qualificação e legitimidade social necessárias para executá-lo e que este é o momento adequado para fazê-lo.

É preciso lembrar ainda que, apesar de fundamental, a consistência da argumentação sobre a importância de um projeto não garante, por si só, a obtenção do apoio ou de financiamento para a sua execução. Isso também vai depender do momento em que ele está sendo proposto. Há ocasiões em que um projeto, que pode ser considerado bom e viável, trata de questões, grupos sociais ou regiões para as quais ainda não há um reconhecimento social mais amplo. Ainda não há capacidade de sustentar a mobilização por parte dos agentes que poderiam apoiá-lo, ou capacidade de garantir sua priorização em termos de investimentos políticos e econômicos.

Mesmo assim, a não obtenção do apoio esperado não deve fazer com que se desista. Muitas vezes, o apoio pode ser obtido a partir de uma reavaliação da forma com que o projeto foi proposto, de uma redefinição das agências às quais ele deve ser encaminhado, ou num prazo mais longo, do resultado de um trabalho de sensibilização, de mobilização

pública e institucional para os problemas que se deseja atacar.

Em outras palavras, nem sempre um projeto não aprovado deve ser descartado.



## Objetivos

Objetivos expressam o que se quer transformar a partir do projeto



Os objetivos se relacionam



O acordo em torno dos objetivos é fundamental para a coesão do grupo que está viabilizando o projeto



No trabalho de redação da proposta os objetivos ocupam um lugar especial. É neste item que se expressa com mais exatidão o que efetivamente o grupo quer fazer e onde quer chegar. Nos objetivos, de forma mais acentuada do que em outros momentos, encontramos a visão de mundo (de sociedade), as prioridades políticas e as opções de mudança de cada grupo. Talvez com certo exagero, poderíamos afirmar que aí se vislumbra “a alma” de um projeto.

Os objetivos são de dois tipos: **geral e específicos**.

No objetivo geral se procura apontar para uma transformação mais ampla, relacionada com a missão da organização proponente. Esta mudança é denominada pela literatura especializada de “impacto do projeto”. Não é somente através do projeto que ela é alcançada, mas sim através de um conjunto de fatos e intervenções. Portanto, é comum que o objetivo geral tenha uma redação abstrata – ainda pouco vinculada a ações ou resultados efetivos que se quer chegar pelo próprio projeto. Ve-

jamos alguns exemplos:

● Instituto Beneficente Escola Para a Vida, de Ariquemes (RO), desenvolve trabalhos com crianças em situação de risco e, em seu plano operacional de 2002, propõe o seguinte objetivo geral: *“Envolver as crianças e adolescentes empobrecidos, e suas famílias, num conjunto de ações integradas que possibilitem a construção da cidadania e o desenvolvimento físico, psicológico e educacional dos mesmos”*.

● Já a Casa da Mulher Trabalhadora (CAMTRA), no Rio de Janeiro (RJ), tem como objetivo geral: *“Estimular e promover ações voltadas à formação das mulheres numa perspectiva de colaborar com o seu processo de autonomia, como parte integrante de transformação da sociedade”*.

● Uma proposta, dependendo do seu alcance, também pode ser formulada com um objetivo geral mais limitado. É o caso do projeto “Alfabetizando e Formando Mulheres e Jovens da Grota da Alegria”, desenvolvido pelo Centro de Educação Popular e Cidadania Zumbi dos Palmares, em Maceió (Al). Esta ONG se propõe a *“alfabetizar*

*e formar mulheres e jovens da comunidade da Grota da Alegria, na perspectiva de melhor intervirem na realidade social, provocando assim mudanças”*. Este objetivo se enquadra perfeitamente com os princípios mais amplos da organização; os objetivos específicos estarão dimensionados a partir deste objetivo aqui considerado geral.

Dependendo do conteúdo de cada projeto, no objetivo geral são comuns termos como “qualidade de vida”, “melhoria na auto-estima”, “cidadania”, “apoio à socialização”, “maior integração na comunidade” etc.

**Cada projeto tem um objetivo geral. Se houver mais de um, há mais de um projeto.**

Os objetivos específicos, por sua vez, são de caráter operacional. Vejamos um exemplo: a partir do objetivo geral *“consolidar, na região da Serra e no Litoral Norte, uma rede de produção e circulação de produtos orgânicos...”*, os responsáveis pelo Centro Ecológico, com sede em Ipê (RS), desenvolveram os seguintes objetivos específicos:

**“1. Aumentar o número de agricultores ecologistas vinculados à rede...;**

**2. Ampliar a capacidade da rede de produzir, processar e distribuir alimentos orgânicos,...;**

**3. Reforçar uma cultura de solidariedade e transparência entre produtores e consumidores...;**

**4. Implantar nas regiões da Serra e Litoral Norte, núcleos da rede Ecovida, assegurando o funcionamento de um sistema participativo de certificação por rede;**

**5. Construir, (...), uma metodologia de trabalho que possa contribuir para a implantação de novas redes.”**

Os objetivos específicos apontam para os resultados concretos do projeto. São questões que podem ser alcançadas a partir do próprio projeto. Em muitos casos, seus resultados podem – e devem – ser quantificados.

Ao contrário do objetivo geral, os específicos dificilmente serão somente um. Apenas com um conjunto de objetivos específicos o projeto obterá resultados.

Os objetivos de um projeto se relacionam tanto com a justi-

ficativa como com o quadro de metas. O objetivo geral está vinculado aos motivos pelos quais o projeto deve ser desenvolvido, ao passo que os objetivos específicos estão vinculados com as ações e resultados que se espera que o projeto atinja.

Em decorrência, o grupo responsável por um projeto deve esforçar-se para que os objetivos específicos sejam atingidos. **Um projeto é efetivo na medida em que consegue atingir as metas propostas a partir de seus objetivos específicos. Esta noção será fundamental para a avaliação de qualquer projeto.**

Na redação da proposta, os objetivos têm um importante papel político. É neste local da proposta que se materializam os acordos, os pactos dentro do grupo e com seus parceiros. É comum que uma proposta seja redigida por um pequeno grupo dentro de uma organização. Contudo, é fundamental que os objetivos sejam debatidos com o grupo mais amplo, incluindo parceiros. Duas ou três pessoas podem fazer a re-

dação, mas todos devem ter clareza de quais serão os objetivos daquele projeto.

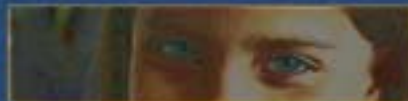
**Os objetivos, mais do que qualquer outro item, sempre devem ser amplamente debatidos.**

Muitas propostas oferecem redação confusa entre objetivo geral, objetivos específicos e ações. Isso é muito comum, pela relação direta existente entre estas partes.

Para evitar ou diminuir esta tendência sugerimos uma medida prática: numa folha escreva os diferentes objetivos propostos. Examine-os, verificando a sua hierarquia. O que for superior (mais amplo) é o objetivo geral, o que for intermediário são os objetivos específicos e as questões de ordem mais prática são ações.

Escrever um projeto é um exercício, assim como executá-lo. Com o tempo, o grupo e os redatores ganharão mais segurança nestes aspectos.





## Universo do projeto

- Público alvo
- Área de abrangência



No universo do projeto, pode se considerar

- Minorias étnicas
- Questões de gênero
- Populações expostas a situações de risco
- Populações com necessidade de políticas compensatórias

O universo do projeto também pode ser denominado de público alvo ou área de abrangência. Preferimos a expressão “universo do projeto”, pois público alvo dá um sentido de passividade para uma população que deveria estar ativamente construindo o projeto. Área de abrangência, por sua vez, transfere um sentido muito geográfico ao termo. Pensamos que universo do projeto é a melhor combinação entre a população e o local em que se desenvolvem as ações. Porém, não há problema em utilizar os outros termos (público alvo, com efeito, é largamente utilizado).

Um projeto quase sempre envolve populações de duas formas: direta e indireta. A população diretamente envolvida é aquela que se relaciona de forma concreta e imediata com o trabalho. São os agentes de implantação das propostas construídas em comum. O projeto é construído para eles e, em grande parte, seu êxito dependerá da sua participação. Mas, há também um público indireto, mais distante que se

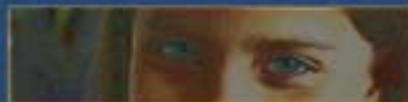
relaciona de forma mais passiva com o projeto. É uma parcela que, indiretamente, também usufruirá dos benefícios do projeto – caso este seja bem sucedido, mas não participará ativamente de sua implantação. A proposta deve tentar mapear estes dois públicos. Na medida do possível, o público direto deve ser quantificado e o público indireto estimado.

Um bom projeto sempre estará preocupado em transformar uma parte do público indireto em população diretamente envolvida, aumentando seu alcance. Isso significa tentar ampliar os acordos, ampliar o raio de ação do projeto e articular políticas de alianças e estratégias de inclusão de outras questões sociais ou públicos existentes em seu local de atuação.

Mais uma vez, aparece a importância do estabelecimento de relações políticas, pois não se trata somente de uma questão quantitativa. No universo do projeto, inclusive na proposta, é importante considerar questões relacionadas com gênero, minorias étnicas, populações

expostas a situações de risco ou com necessidade de políticas compensatórias. Dificilmente um projeto social estará alheio a estas questões, que também podem ser descritas no contexto ou na justificativa da proposta.

Mesmo sendo a população o item mais importante no universo do projeto, não devemos esquecer do local. Em projetos desenvolvidos em favelas ou bairros populares, por exemplo, é muito importante definir com quem se está trabalhando, a partir do local. As relações entre grupos também se organizam pela ocupação de espaços. Nem todos, por morarem no mesmo local, se sentirão pertencentes àquele espaço propriamente dito. Isso é socialmente construído e o projeto deve fazer esforços para percebê-lo. Assim, o universo do projeto é uma espécie de mapa, envolvendo um local e suas relações sociais.



## Quadro de metas

Objetivo específico	Ações	Resultados	Outras informações
			Recursos Meios de verificação Prazos Condições Riscos



**Resultados**



O que se prevê como consequência direta das ações desenvolvidas no projeto.

**Impactos**



São os possíveis resultados indiretos do projeto. Dependem de outros fatores e ocorrem num período posterior, mais longo.

**Os impactos transcendem ao projeto**

O quadro de metas é parte essencial de uma proposta. É o local onde os objetivos específicos se traduzem em ações e resultados. Pode-se dizer que ele completa a tarefa, iniciada nos objetivos, respondendo o que se quer de um projeto e onde se pretende chegar. A existência de um quadro de metas – que pode ter outras denominações – bem elaborado é um aspecto que confere consistência à proposta. Leitores com disposição de apoiá-la sentirão que o projeto não é somente retórico, mas tem muita clareza de onde quer chegar. Para o grupo proponente, o quadro de metas ajuda no amadurecimento da implementação do projeto.

Qual o formato mais adequado para um quadro de metas? Dependerá, mais uma vez, de como cada grupo conduz a elaboração de suas propostas. A partir da nossa experiência, existem três elementos que devem ser priorizados: ações, indicadores de resultados e meios de verificação.

As ações, também chamadas de ações estratégicas, operações, atividades ou ações nuclea-

doras, são o conjunto de atividades práticas que respondem, para cada objetivo, à demanda ou ao desafio que a proposta torna explícita. É importante lembrar que cada objetivo específico será trabalhado a partir de um conjunto de ações. Da mesma forma que não se alcança um objetivo geral sem a existência de objetivos específicos, também um objetivo específico necessitará ser respondido a partir de um conjunto de ações. Por isso mesmo, é útil que no quadro de metas sejam colocados, na primeira coluna, os objetivos específicos. Desta forma, será mais fácil verificar se o conjunto de ações propostas é suficiente.

Por ações deve-se entender os procedimentos necessários para a realização dos objetivos específicos. Em termos de elaboração do projeto, por exemplo, uma proposta que tenha como objetivo geral a melhoria na qualidade de vida e educação de uma população empobrecida, um objetivo específico poderá ser a alfabetização. O objetivo alfabetização necessitará de uma série de ações, tais como: obtenção de um local

para as aulas, contratação de professores, previsão de outras atividades pedagógicas. O detalhamento das ações – tipo de material a ser adquirido, quais professores ou quais atividades serão desenvolvidas – não precisam ser descritas no quadro de metas. Algumas outras questões aparecerão em momentos diferentes na proposta – como o orçamento, equipe e parcerias – enquanto outras podem ser apontadas no posterior planejamento.

Sempre que possível, as ações devem ser quantificadas. No exemplo acima o ideal seria quantificar as pessoas a serem alfabetizadas. Isto permite assegurar uma melhor relação entre a execução e a avaliação. Um projeto com ações pouco definidas terá poucas condições de ser avaliado.

Os indicadores de resultados são desejos práticos de onde se quer chegar. Logo adiante serão comentados com mais detalhes.

Os meios de verificação respondem de forma complementar à questão: como posso saber se

os resultados serão alcançados? Significa estabelecer um sistema de coleta de informações, pesquisas e avaliações – assim se conseguirá perceber em que medida as ações foram desenvolvidas e se os resultados foram alcançados.

Voltando ao exemplo acima, teremos um objetivo específico de alfabetização e um conjunto de ações. O resultado será 200 alunos alfabetizados após um ano de trabalho. A verificação desta nova realidade será feita através de exercícios de leitura e escrita.

Há, também, diversas possibilidades de associar outras informações ao quadro de metas. No exemplo apresentado a seguir, da ONG Mãe Terra, vê-se que o quadro de metas foi elaborado a partir de cada objetivo específico (aqui transcrevemos só um) e traz outras informações que poderiam ser colocadas em outros momentos. Neste caso, no entanto, se apresentam bem ligadas ao texto mais amplo da proposta. Em resumo, o quadro de metas pode ter uma estrutura aberta.

Se o grupo ou agência/local para onde se direciona a solicita-

ção utilizar a metodologia do Marco Lógico para desenvolver a proposta, deve-se nesta parte organizar o quadro a partir da matriz desta proposta metodológica.<sup>1</sup>

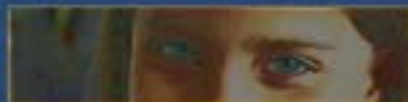
Neste sentido, percebe-se que o quadro de metas tem estreita vinculação com o planejamento. Se uma proposta for aprovada, será a partir deste “momento do texto” que se começará o trabalho de planejar a execução do projeto.

O quadro de metas, por sua associação com os objetivos específicos, lida com resultados. Mas um projeto também faz surgir impactos – que são resultados de longo prazo, não verificáveis no tempo de sua execução ou avaliação. Assim, a elaboração da proposta trabalha com resultados, mas a organização deverá considerar que resultados também terão conseqüências – impactos – para a vida das pessoas envolvidas. A visão de longo prazo, em qualquer projeto, sempre é muito importante.

---

<sup>1</sup> Marco Lógico é uma metodologia de planejamento que vem sendo largamente utilizada por agências de cooperação internacional. Beaudoux et alli (1992:54) apresentam um bom resumo. Armani (2000) desenvolve o trabalho de elaboração de projetos, incluindo exemplos de uso desta metodologia.

Objetivos (específicos)	Atividades	Metodologia	Resultados	Recursos físicos	Prazo
Formar Multiplicadoras no ramo da alimentação saudável e executoras de eventos (coquetéis, lanches, almoços, jantares).	Divulgar o início do projeto junto às comunidades;	A divulgação do projeto será nas reuniões e celebrações e associações da comunidade;	Inscrições de, no mínimo, 60 mulheres;	Papel ofício, caneta, micro e impressora;	Dezembro de 2002 e janeiro de 2003;
	selecionar as participantes;	observaremos a renda familiar das interessadas e realizaremos entrevista;	seleção de pessoas com renda familiar de até dois salários mínimos;	sala, cadeiras, papéis e canetas;	janeiro e fevereiro de 2003;
	aulas semanais do módulo básico; aulas semanais do módulo específico da formação em alimentação;	participativa, oportunizando o diálogo aberto e discursivo;	interesse e participação de no mínimo 70% das aulas pelas aulas do módulo básico e 80% pelas aulas do módulo específico;	apostilas, material escolar, material de limpeza, utensílios domésticos, alimentos;	março e abril de 2003;
	visitar experiências de cooperativas ligadas à alimentação;	visitaremos experiência de coletivos que trabalham solidariamente na área de alimentação;	conhecimento de experiências concretas de coletividade e alimentação alternativa;	ônibus, telefone;	abril de 2003;
	preparar alimentos.	preparo de alimentos utilizando apenas insumos saudáveis.	conhecimento e prática na área da alimentação saudável por parte de 80% das participantes.	insumos necessários na preparação de alimentos saudáveis.	abril, maio e junho de 2003.



## Indicadores de resultados\*

Indicadores são definições sobre onde se quer chegar no projeto



Metas

Visualização concreta dos objetivos

Indicadores se relacionam



Situação existente

Variável a observar

Meios de verificação

Tipos de indicadores



De quantidade

De qualidade

Indicadores



Avaliação

\* Adaptado de Valarelli, Leandro. Indicadores de resultados de projetos sociais, 1999, [www.fase.org.br](http://www.fase.org.br)

Aqui serão apresentadas algumas questões relacionadas com indicadores de resultados. Na elaboração de uma proposta, é suficiente indicar os resultados aos quais se pretende chegar. Não há necessidade de muito detalhamento.

Os indicadores de resultado estão diretamente associados à avaliação do projeto. Podem, inclusive, ser denominados indicadores de avaliação. São, na definição de Valarelli, 1999: *“...parâmetros qualificados e/ou quantificados que servem para detalhar em que medida os objetivos de um projeto foram alcançados, dentro de um prazo delimitado de tempo e numa localidade específica. Como o próprio nome sugere, são uma espécie de ‘marca’ ou sinalizador, que busca expressar algum aspecto da realidade sob uma forma que possamos observá-lo ou mensurá-lo”*.

Nesta definição, o autor destaca que indicadores de resultados são referências que apenas apontam a realidade que se quer construir. Não são a própria realidade.

Uma família de camponeses que tira seu sustento da produção de leite pode elaborar um “projeto” que tenha como um de seus objetivos específicos dobrar a produção em dois ou três anos. Para atingir este objetivo desenvolverá ações, tais como a compra de novilhas e inseminação. O resultado pretendido será o dobro de leite produzido após a introdução das melhorias. Os meios de verificação serão demarcados através da medição diária de litros de leite. Contudo, o resultado está sujeito a muitas variáveis que os camponeses não dominam – condições climáticas, acidentes com os animais, aumento no preço de insumos, quebra de uma máquina, doenças na família, praga na lavoura. Caso os indicadores sejam bem construídos eles conseguirão ao menos estimar os resultados da ação, apesar destes imponderáveis.

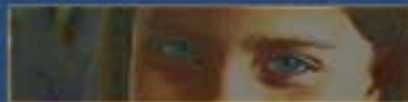
Contudo, nem sempre o resultado previsto se transforma no produto que se deseja ter. No exemplo, pode ocorrer uma desvalorização no valor do leite e os esforços de duplicar a produ-

ção não resultarão em melhoria na qualidade de vida desta família. É claro que há o outro lado: caso a produção não tivesse sido duplicada, aconteceria uma piora nas condições desta família.

Portanto, indicadores medem resultados quantitativos e qualitativos. De certa forma, a ênfase se coloca nos aspectos quantitativos, pois são mais fáceis de se verificar e têm visibilidade que lhes dá um sentido exato. Em geral, se traduzem em quantidade de bens adicionais que o projeto proporciona à população de onde transcorre. No exemplo, seriam os litros de leite extra.

Nos aspectos qualitativos, os indicadores “medem” a qualidade de utilização de algo que o projeto construiu e a profundidade das mudanças que ocorreram. São aspectos abstratos. De novo, no exemplo, tais indicadores deveriam responder até que ponto os litros de leite adicionais melhoraram a vida daquela família.





## Metodologia de trabalho/procedimentos

É a maneira, o jeito, a forma de executar as ações para se atingir determinados resultados.

Como este projeto será executado?

Na metodologia se definem questões como:

- Forma de pesquisa
- Participação dos atores no projeto
- Parcerias
- Instrumentos de ação: palestras, oficinas, vivências, etc.
- Materiais

O processo de avaliação pode ser descrito na metodologia (ou em separado).

Metodologia é um termo que está normalmente associado ao campo da investigação científica. No caso dos projetos sociais, esta palavra assume um sentido bem mais amplo, que pode ser traduzido pelas expressões “maneira de agir”, “modo de proceder” ou, de forma mais poética, pela palavra “caminhos”<sup>2</sup>.

No caso específico dos projetos sociais, é natural que se pense em “metodologias”, assim, no plural. Neles deve sempre haver um momento em que se fará a descrição dos caminhos, dos procedimentos, das maneiras pelas quais se pretende organizar, efetuar e avaliar as ações propostas, em todos os seus níveis.

Caso seja necessária a realização de uma pesquisa exploratória ou de um levantamento de dados para subsidiar as ações propostas pelo projeto, os métodos empregados nestas investigações devem ser indicados no item metodologia.

Em muitos projetos sociais também é necessário um trabalho prévio de sensibilização da população envolvida. Outras vezes, é pre-

ciso fazer um cadastramento ou mesmo uma seleção das pessoas, famílias ou grupos que irão participar da ação. Nestes casos, a proposta deve trazer descritos os canais e as formas através dos quais se pretende estabelecer o contato com a população – se através de organizações comunitárias, das escolas, da rede de serviços públicos, das igrejas, dos meios de comunicação com penetração local -. Também é importante indicar quais os instrumentos que serão utilizados para informar e mobilizar esta população – cartazes, panfletos, programas de rádio, palestras, feiras, festas, oficinas – e os métodos que serão empregados para vincular os participantes ao projeto – formas de inscrição, de seleção, de engajamento.

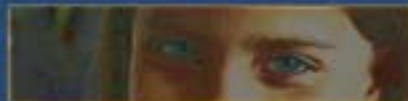
Se a ação envolver o emprego de ferramentas de ação (pedagógica, de organização, de divulgação, de produção etc) ou de tecnologias inovadoras ou pouco conhecidas, deve aparecer na proposta do projeto uma breve descrição dos métodos e técnicas. Também é interessante oferecer referência que dê sustentação científica ou institucional à nova metodologia proposta – biblio-

grafia ou referência a experiências similares já realizadas.

Na metodologia também devem aparecer as formas pelas quais se dará a participação das organizações e dos indivíduos parceiros na ação. Isto inclui clareza sobre os estatutos jurídicos das parcerias institucionais: se já existe ou será firmado um convênio entre as organizações envolvidas; se ocorrerá a criação uma cooperativa; definição das regras e contratos que irão reger as relações dos grupos executores com os organismos financiadores. Inclui, também, a definição legal dos vínculos a serem estabelecidos com os indivíduos participantes: trabalho voluntário, trabalho cooperativado, trabalho assalariado, participação eventual, participação permanente; e definição a respeito dos direitos desses participantes sobre os resultados da ação: direitos autorais, direitos de registro de descobertas científicas e tecnológicas, direitos sobre resultados financeiros etc.

---

<sup>2</sup> Ver Novo Dicionário Aurélio. Ed. Nova Fronteira, 1975, p. 919.



## Equipe e parcerias

**Equipe**



Direta – execução

Indireta – acompanhamento

**Parcerias**



Intensas ao longo do projeto

Momentâneas pontuais

**Exteriores à organização executora**

Na proposta escrita de um projeto é importante que se defina de forma clara quem será responsável pelas ações. Isso significa que, antes mesmo de se redigir a proposta, já deve estar formada, ao menos em parte, a equipe que irá executar o projeto e também escolhidos e contatados os eventuais parceiros de trabalho.

Na identificação dos participantes do projeto, pode chamar-se de “equipe direta” o grupo formado pelas entidades, grupos ou indivíduos que executarão as ações. São eles que colocarão “a mão na massa”, interagindo diretamente com os grupos sociais envolvidos e sendo os responsáveis imediatos pelos resultados das ações propostas.

Já a “equipe indireta” é composta pelos setores, grupos ou indivíduos que, embora ligados à equipe que executa o projeto, não participam necessariamente de forma direta das ações. São aqueles que trabalham na retaguarda, dando apoio, mantendo a infra-estrutura necessária, acompanhando e/

ou monitorando o desenvolvimento do projeto.

Parceiros em um projeto, por sua vez, são as instituições ou indivíduos que, embora participando diretamente da ação, não são os responsáveis pelos objetivos ou pelos resultados globais. Os parceiros podem atuar diretamente junto à população envolvida no projeto, responsabilizando-se pela execução de algum aspecto de sua implementação, ou por ações que se dão em períodos temporalmente delimitados (consultorias, auxílios, avaliações), sem que sejam confundidos com a equipe que está implementando diretamente o projeto.

Quando se pensa em equipe ou parcerias é importante destacar duas questões.

A responsabilidade de execução é da equipe (organização, grupo, pessoal) diretamente vinculada ao projeto. Não se pode responsabilizar outros atores, que dão apoio, pelos resultados do projeto.

Por fim, a constituição de

equipes, apoios indiretos e parcerias deve ser parte da metodologia de trabalho e algo a ser constantemente incrementado. Um bom projeto necessariamente agrega mais pessoas, grupos ou instituições em torno de si. É este esforço de articulação que permite o fortalecimento contra as crises e o avanço em direção à novos projetos.



Conta a mitologia grega<sup>3</sup> que Khronos, após as constantes e características lutas pelo poder entre as divindades, assume o posto de rei dos deuses e senhor do mundo. Como nada é eterno, ele sabia que seria destronado por um de seus filhos. Assim, para evitar a queda, decide devorar seus filhos, um a um, logo após o nascimento. Como se pode ver, é fácil imaginar por que em certas alusões, Khronos aparece identificado como o tempo.

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

Com um projeto não é diferente. É preciso organizar o tempo de desenvolvimento das ações.

Neste caso, o mais comum é montar uma planilha, semelhante ao esquema da página anterior. As linhas podem ser as ações ou atividades a serem desenvolvidas e as colunas, os intervalos de tempo para realizar as ações. Os intervalos de tempo podem ser medidos em meses, bimestres, semestres. Tudo dependerá da complexidade e do prazo de desenvolvimento pensado para o projeto. A medida de tempo mais utilizada é a do mês (mensal).

Também é possível, no cronograma, usar períodos de tempo, sem mencionar datas. Ou seja, não se coloca um mês específico para o início do projeto, e sim a marcação de “mês 01”. Isto evita que a implementação do projeto comece defasada em relação à proposta, pois é muito comum que um grupo não consiga dimensionar com exatidão o período de negociações – normalmente maior do que o previsto. É mais fácil mensurar o período das ações do projeto.

O cronograma está diretamente vinculado ao quadro de metas. Com frequência, ocorre

que esteja exposto neste item – veja no exemplo apresentado.

Mas na verdade, a apresentação em separado é mais interessante, uma vez que permite visualizar melhor o conjunto de ações e sua distribuição no tempo.

Esta nos parece ser a função mais importante do cronograma: permitir ao grupo uma disposição espacial do tempo em que cada ação será desenvolvida. Assim, é possível saber se um período está muito ocupado e outro pouco preenchido. Também fica claro quais ações devem ser executadas antes de outras para permitir o correto andamento do projeto.

<sup>3</sup> Maiores detalhes podem ser encontrados em Kury, Mario da Gama. Dicionário de Mitologia Grega e Romana. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 1990, pgs. 96-97.



## Orçamento

Todas as ações (quadro de metas) devem estar orçadas. Tudo o que for orçado deve fazer parte do projeto



Deve ser objetivo em relação a pessoas contratadas, equipamentos adquiridos, serviços, viagens, material de apoio, escritório e outros itens

Indicar contrapartida

Trabalho voluntário  
Doações  
Estrutura disponível

- Fontes de contribuição local são importantes na sustentação de projetos
- Se possível, demonstrar possibilidade de auto-sustentação financeira do projeto, em determinado prazo
- Indicar se o projeto foi para outras fontes de captação de recursos; mencionar outros apoios recebidos

O orçamento é um item decisivo para a aprovação de um projeto pois é nele que se indica exatamente o que se solicita à instituição financiadora. Um bom orçamento deve ser claro, objetivo e suficientemente detalhado, indicando os itens e sub itens de despesa dentro de um cronograma de desembolsos ao longo do tempo de duração da proposta. No orçamento é importante deixar claro, por exemplo, quando e quantos serviços e pessoas serão contratados, equipamentos adquiridos, viagens, seminários e cursos realizados.

Devemos sempre lembrar que as propostas são escritas para viabilizarem recursos para o projeto. Portanto, o orçamento assume um papel decisivo, pois é a materialização do projeto em seus aspectos econômicos.

É fundamental que o orçamento seja compatível com o conjunto do projeto, demonstrando uma relação de adequação entre as ações propostas, os itens de despesa e seus valores de mercado. É recomendável, após a conclusão da proposta,

revisar o orçamento e checar se cada item de despesa está devidamente explicitado no texto da proposta, fazendo as modificações necessárias e corrigindo possíveis distorções.

Dentro do conjunto de despesas orçadas deve-se indicar quais compõem o montante solicitado ao financiador e quais podem ser assumidas pelos proponentes como *contrapartida*. A contrapartida inclui recursos materiais e humanos já existentes e/ou que podem ser mobilizados pelos proponentes como, por exemplo, trabalho voluntário, doações, equipamentos, local etc. A existência de contrapartida é um indicador de capacidade organizativa dos proponentes e a sustentabilidade do projeto.

Nem sempre a contrapartida oferecida pelos proponentes pode ser contabilizada de forma precisa em termos monetários. Nesses casos, vale a pena acrescentar uma observação ao orçamento, onde conste a referência e uma breve descrição dos recursos que serão disponibilizados para o projeto

(recursos humanos, materiais, tecnológicos etc.). No caso da participação de organismos ou instituições públicas, é importante que essa referência seja feita a fim de que o uso de recursos públicos nessas ações seja reconhecido e devidamente valorizado.

A organização do orçamento supõe muitas vezes a adequação aos critérios de financiamento das fontes para as quais se destina o projeto. Por exemplo, há situações em que determinadas agências não financiam recursos humanos permanentes. Nesse caso, não adianta remeter uma proposta cujo orçamento solicite pagamento de pessoal permanente. Outro critério a ser levado em conta é a duração do projeto. Há agências que já tem fixado um tempo para o apoio (trienal, bienal etc). É importante ter estas informações para aproximar a proposta dos critérios e da disponibilidade das agências apoiadoras.

Para orçar a maioria das despesas é recomendável uma boa pesquisa de preços de mercado!



Nos dois quadros adiante apresenta-se o mesmo orçamento, disposto sob formas bastante diferentes. No primeiro caso, o orçamento se organiza num quadro sem maiores detalhes. É praticamente impossível saber quais os gastos exatos em cada parte orçada, pois os itens não estão discriminados. Assim, é muito genérico (e pouco confiável) colocar “despesas com recursos humanos”. Há a necessidade de estipular quais são os recursos humanos, quanto se pagará para cada um e por quanto tempo. O mesmo ocorrerá nos demais itens.

Uma boa proposta terá um orçamento detalhado, pois somente sabendo as quantidades de cada espécie de recurso é que os possíveis apoiadores terão segurança em liberar estes recursos. Qual é o custo de determinado projeto? Serão mesmo necessários R\$ 25 mil ou é possível implementar as mesmas ações propostas com R\$ 20 mil. Se não houver uma discriminação dos gastos é impossível responder essa pergunta. Muitas vezes não é

possível detalhar tanto como no exemplo apresentado, mas sempre deve ser feito o esforço de prestar o maior número de informações. Em algumas ocasiões, dependendo do item (máquinas, por exemplo) pode ser interessante apresentar duas ou três tomadas de preços. Com isso, haverá certeza sobre o valor necessário.

Por fim, vale lembrar que as grandes agências financiadoras, inclusive as do Estado, costumam ter modelos próprios para a apresentação de orçamentos e/ou resumos de despesas (muitas vezes fornecidos sob a forma de formulários) aos quais é preciso adequar-se para que a proposta de um projeto seja avaliada. Considerando que um mesmo projeto pode ser encaminhado para diversas agências de apoio, e que o orçamento deve ser um instrumento capaz de auxiliar a própria equipe do projeto no gerenciamento de suas despesas, o ideal é produzir um orçamento completo e adequado às necessidades do projeto e modificá-lo à medida das exigências dos financiadores.

De qualquer maneira, o detalhamento do orçamento é uma condição inegociável para garantir a transparência da proposta apresentada. A organização ou grupo, se for fiel a esta proposta (já considerando possíveis ajustes) estará consolidando uma marca de seriedade com o trato dos recursos e respeito aos apoiadores.

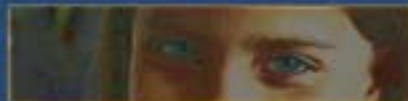
Em outras palavras, confeccionar um bom orçamento é mais do que levantar números “que fecham”.

## Um mau exemplo de orçamento

Orçamento para o projeto “Equipando guardas-florestais para administração e proteção de um parque

Item	R\$
Supervisão/pessoal	70.500
Publicações	1.700
Equipamento	1.220
Abertura de trilhas	1.775
Veículos	27.500
Pesquisa	12.000
Divulgação comunitária	3.750
Administração do projeto	4.125
Treinamento	1.700
Avaliação	1.000
Total	125.370

Fonte: Urban/SPVS, 1997:15. A moeda foi substituída pelo Real (R\$)



## Um bom exemplo de orçamento

Orçamento para o projeto “Equipando guardas-florestais para administração e proteção de um parque”

Item	Ano1	Ano 2	Ano 3	Total
<b>Diretor do projeto</b>				
Salário	18.000	20.000	22.000	60.000
Benefícios	3.000	3.500	4.000	10.500
Subtotal	21.000	23.500	26.000	70.500
<b>Preparação de mapas/guia</b>				
Consultor editorial (2 meses a R\$ 300/mês)	600	-	-	600
Cachê de artistas	200	-	-	200
Impressão de 1.000 exemplares	500	-	500	1.000
Subtotal	1.300	-	500	1.800
<b>Artigos de escritório para a sede do parque</b>				
Computador	2.000	-	-	2.000
Impressora	1.000	-	-	1.000
Disquetes e artigos de computador	200	200	200	600
2 mesas	300	-	-	300
3 arquivos	225	-	-	225
Subtotal	3.752	200	200	4.125

## Um bom exemplo de orçamento

<b>Equipamento de campo para guardas-florestais (6)</b>				
2 barracas	100	-	-	100
6 sacos de dormir	435	-	-	435
6 pares de botas	180	-	180	360
6 capas de chuva	100	-	-	100
6 mochilas	225	-	-	225
<b>Subtotal</b>	<b>1.040</b>	<b>-</b>	<b>180</b>	<b>1.220</b>
<hr/>				
Construção de trilhas/transporte para equipe de voluntários a 30 c/milha	225	300	225	775
Almoços (30)	100	100	100	300
Materiais de construção para operários de estradas	300	200	200	700
<b>Subtotal</b>	<b>625</b>	<b>600</b>	<b>550</b>	<b>1.775</b>
<hr/>				
1 caminhão com tração nas 4 rodas para uso no projeto pelo diretor e guardas-florestais	25.000	-	-	25.000
Manutenção	500	1.000	1.000	2.500
<b>Subtotal</b>	<b>25.500</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>27.500</b>

## Um bom exemplo de orçamento

Pesquisa: 4 bolsas de 3 meses para estudantes da Universidade Nacional, realizando trabalhos de campo no parque				
	4.000	4.000	4.000	12.000
Subtotal	4.000	4.000	4.000	12.000

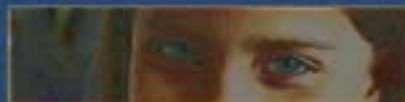
Divulgação comunitária (2 workshops 20 pessoas); equipe de viagem				
	1.000	1.000	1.000	3.000
Material	150	150	150	450
Impressão/correio	100	100	100	300
Subtotal	1.250	1.250	1.250	3.750

Treinamento da equipe responsável pelo projeto				
Assistência ao seminário internacional sobre administração de parques, junho de 1988 - San José				
	1.400	-	-	1.400
Assinaturas	100	100	100	300
Subtotal	1.500	100	100	1.700

Avaliação do projeto				
Honorários dos consultores	-	-	1.000	1.000

Total	59.940	30.650	34.780	125.370
-------	--------	--------	--------	---------

Fonte: Urban/SPVS, 1997:16. A moeda foi substituída pelo Real (R\$)



## Resumo

Argumentar sobre

A problemática social  
A relevância da ação  
A credibilidade da organização  
Os objetivos do projeto  
Os recursos e contrapartida

Resumo

Breve

Claro

Interessante

Deve ser feito

De forma tranqüila

Em separado

Linguagem direta

- Vem no começo da proposta

O resumo é um item muito importante. Ele é feito para leitores que não conhecem o projeto. Será responsável por formar nestes leitores uma primeira idéia sobre as questões essenciais da proposta, tornando-a atraente ou não. Vai convidar para a leitura ou afastar o interesse de possíveis apoiadores. Um resumo bem feito causará uma boa impressão inicial e pode ser decisivo na aprovação do projeto.

O resumo vem logo depois da capa e contém informações básicas sobre o perfil do projeto. Deve indicar, em linguagem direta e enxuta, qual a problemática social em questão, a relevância das ações, apresentar a organização proponente, os objetivos do projeto e, finalmente, os recursos solicitados e a contrapartida oferecida.

**O resumo não deve ultrapassar uma página. Quanto menor, melhor!**

Embora seja a primeira parte a ser lida, é a última a ser escrita, quando os outros itens já estiverem redigidos e todas as

questões ajustadas. Uma boa idéia é escrevê-lo depois de deixar o documento “descansar” por um tempo e só então reler tudo para escrever o resumo.

Outra idéia interessante é conseguir ajuda para a elaboração do resumo. Neste caso, deve ser de uma pessoa com ótima capacidade de sistematização, que escreva bem. Também é interessante que ela possua alguma relação com o projeto, embora não seja necessário que faça parte da equipe ou das parcerias. Este “redator” terá acesso ao projeto já pronto e rapidamente fará uma síntese, o resumo.

Nem sempre isso é possível, mas é desejável!

## Resumo um bom exemplo

“A pressão dos estabelecimentos humanos nas áreas protegidas da Bolívia e de toda a América Latina é um grave problema que ameaça a conservação da impressionante diversidade biológica ali abrigada. A implantação de medidas de proteção é uma condição necessária para a conservação das áreas protegidas, mas não é suficiente somente abordar as causas das crescentes pressões humanas que ameaçam estas áreas.

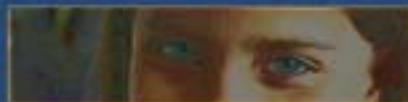
A Fundação Amigos da Natureza (FAN), uma fundação boliviana sem fins lucrativos, que atualmente presta assistência vital a mais de 2,5 milhões de hectares no país, reconheceu esse problema. A Fundação desenvolveu, então, uma proposta sobre planejamento comunitário dos recursos do Parque Nacional Amboró, de 607.500 hectares, que constitui uma zona de enorme importância biológica e social.

O objetivo do projeto Parque Amboró é reduzir a pressão humana sobre a área no prazo de três anos, motivando as cinco comunidades de camponeses localizadas na parte sul do parque para que planejem o uso sustentável de sua base de recursos. Isso vai requerer a adoção de uma metodologia participativa, a avaliação da base de recursos e, por último, a preparação de planos locais. A metodologia adotada para o projeto e seus resultados serão divulgados aos diretores e ocupantes de outros parques, por meio de workshops e de práticas.

Com essa finalidade, a Fundação Amigos da Natureza respeitosa-mente solicita da Fundação ..... a soma de US\$ ....., que representa 40% dos gastos do projeto. Este trabalho oferece uma esperança para o futuro da diversidade biológica da Bolívia.”

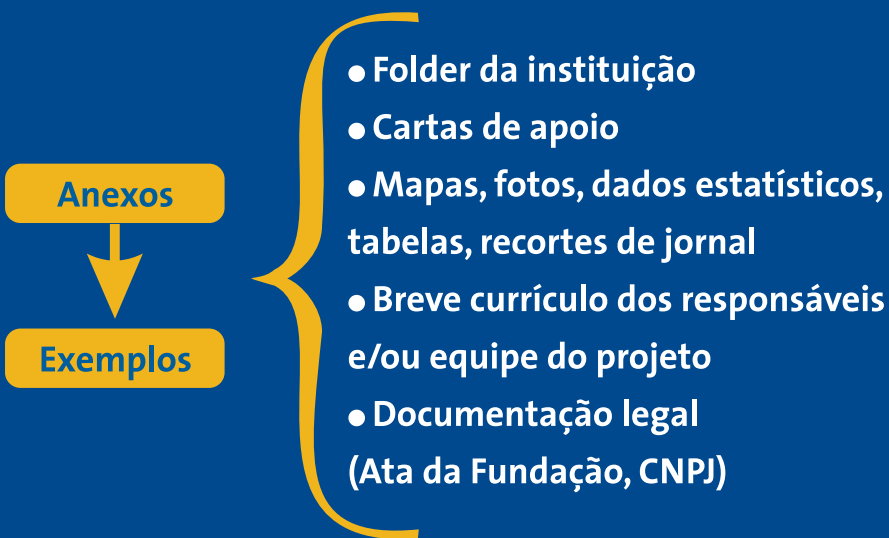
*Fonte: Urban/SPVS, 1997:17*





## Anexos

São material de apoio ao projeto



Os anexos, como o nome já indica, não fazem parte do núcleo do texto que foi elaborado. Mas podem ser utilizados de forma complementar à proposta, como material de apoio.

Nesta condição – material de apoio – jamais devem conter uma idéia, conceito ou informação que seja fundamental para o desenvolvimento da proposta. Se é algo tão importante e decisivo, deve constar no corpo da proposta de projeto.

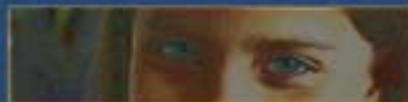
Os anexos servem para ilustrar com mais detalhes e informações alguma questão fundamental no texto. Podemos utilizar materiais anexos que reforcem informações sobre a entidade que está apresentando uma proposta (folders, breve currículo das pessoas responsáveis, alguma notícia publicada em jornal ou revista...), que apóiem o contexto no qual o projeto está inserido (dados estatísticos, mapas, fotos etc..) ou também que sirvam de sustentação política ou administrativa (cartas de apresentação, documentação legal). Esses dados devem ser claros (de nada

adianta uma foto que não mostra com nitidez o que se está querendo dizer) e precisos (informações que não reforcem o projeto não devem aparecer, mesmo sendo interessantes).

Se os anexos não devem conter materiais fundamentais também é adequado que não sejam mais volumosos do que o projeto. Ou seja: tampouco devem exceder o projeto em quantidade de informações. Ninguém irá ler 50 ou 70 páginas de anexo (nem mesmo 30!) de um projeto com dez ou 15 páginas. Portanto, aí não é preciso despejar tudo que a organização acumulou em seu trabalho. Os leitores não irão se deter em dezenas de recortes de jornal sobre o importante projeto daquela organização, que recebeu um prêmio (basta uma ou duas matérias) e também não são todos os gráficos, fotos, tabelas, depoimentos e cartas que necessitam ser colados no projeto.

As propostas não são aprovadas pelo volume. Ao contrário do que se pode imaginar, um calhamaço de dezenas de

páginas, se causar forte impressão, será negativa.



## Avaliação

Processo constante de revisão de projeto

Avaliação

Na elaboração da proposta → Compromisso

Na execução do projeto → Papel central

A proposta pode estar descrita na metodologia ou em separado

Avaliação

Monitoramento

Momentos de destaque

Cotidiano

Missão / objetivo geral

Objetivos específicos / ações

Impactos / longo prazo

Resultados concretos

Avaliação ou monitoramento

- Dos objetivos
- Das ações e resultados
- Da metodologia
- Das equipes / parcerias
- Dos recursos

Assim como os indicadores de resultados, a avaliação é um processo mais amplo do que as referências que devemos fazer na hora de escrever a proposta. Já indicamos mais atrás, ao comentarmos sobre o caminho dos projetos, o papel fundamental das avaliações no processo de construção dos projetos, em especial nos seus momentos de implementação.

Como o tema que aqui trabalhamos não é avaliação de projetos sociais, faremos apenas algumas observações sobre sua inserção na proposta.

Algumas questões nos parecem importantes que apareçam nesta breve descrição.

Em primeiro lugar, a avaliação deve ser compreendida como uma parte do processo de construção do projeto, e não uma tarefa a ser feita necessariamente em separado e que nos exige “deixar o trabalho de lado, para avaliar”. Avaliação também é trabalho e tem a mesma importância (muitas vezes mais!) do que implementar ações.

Em decorrência, devemos pensar a avaliação não como um momento do projeto – aquela parada no final de ano na qual a gente senta e avalia o que fez. Devemos organizar o projeto para que as avaliações sejam contínuas, ao longo do desenvolvimento do trabalho. Isso não significa que se ficará avaliando, sem fazer nada mais. Somente queremos destacar o perigo de se cair no oposto: fazer muito, sem avaliar nada. Embora a cultura do ativismo esteja sendo criticada e, de fato, se percebem mudanças na forma de trabalho de muitas organizações, ela ainda está presente com certa frequência em número significativo de projetos.

Portanto, no cronograma da proposta a avaliação deve ser inserida não apenas como um momento do projeto. É interessante inserir três, quatro ou mais momentos de avaliação. Além disso, afirmar claramente que haverá um acompanhamento constante ao desenvolvimento das ações e resultados no quadro de metas. Com isto, se busca um equilíbrio entre a execução das ações propostas e

um olhar crítico sobre seus resultados, ou seja, de como o projeto vem mudando (para melhor?) a vida das pessoas.

Há vários tipos de avaliação, diversos momentos, formas de organizar uma avaliação e propósitos. O formato das avaliações também estará sempre relacionado com o tamanho do projeto, a complexidade dos temas trabalhados e as relações construídas com a população e organizações parceiras. Neste sentido, é quase inviável formular avaliações somente a partir de modelos. Nos parece fundamental que os modelos e, inclusive as experiências de outras organizações, sirvam de material de trabalho para que cada grupo ou organização construa suas metodologias de avaliação.

## **A avaliação deve ser construída a partir de acordos no grupo e parcerias**

Avaliação é diferente de monitoramento. As diversas possibilidades de avaliação operam sobretudo em alguns momentos do projeto, tratando

de deter-se mais nos objetivos gerais e nos impactos de longo prazo que este projeto produz na população. Já o monitoramento, por muitos grupos chamado de acompanhamento, funciona no cotidiano do projeto, revisando objetivos específicos, ações, metodologias, resultados ou recursos. O monitoramento se detém nos resultados concretos e praticamente imediatos. Portanto, monitoramento é uma forma específica de avaliação.

Há muitos aspectos de um trabalho que podem ser avaliados (ou monitorados).

Como foi comentado acima, podemos rever um projeto a partir de seus objetivos, suas ações e resultados, de sua metodologia, do funcionamento das equipes e parcerias e também dos recursos disponíveis. Portanto, a avaliação não pode ser restrita ao quadro de ações (o que fizemos e o que não foi feito), pois esta perspectiva é meramente ativista. A avaliação também não deveria se transformar num mero exercício de poder.

Por fim, quando estamos escrevendo uma proposta de

projeto consideramos o item avaliação de forma mais operacional. Trata-se de situar o leitor ou leitora em relação à forma como procederemos a avaliação do projeto, caso ele venha a ser apoiado e suas ações tenham condições de serem implementadas.

Neste sentido, avaliação pode ser uma das questões expostas na metodologia. Mas também pode ser um item separado. Não há uma maneira certa ou errada.

Tendo abordado os itens fundamentais que devem constar em uma proposta de projeto social, cabe lembrar que o texto é, muitas vezes, a única forma pela qual os indivíduos e/ou instituições tomarão conhecimento do projeto que está sendo proposto. Sendo assim, vale a pena cuidar com muito carinho de sua redação e apresentação. Para ajudar nessa tarefa, a seguir apresentamos algumas sugestões e reforçamos questões que já apareceram ao longo do texto:

Em primeiro lugar, é bom lembrar que a proposta de um projeto é um texto de trabalho e não uma produção literária. Deve ser completa mas **enxuta**. Sua redação deve ter como princípio básico o uso de frases claras e diretas, procurando não utilizar termos rebuscados ou pomposos.

Caso seja necessário incluir planos ou informações mais detalhados, esses devem ser colocados em **anexo**, no final da proposta, e apenas mencionados no texto. Mesmo quando colocado em anexo, o uso de material para ilustrar e enriquecer a proposta (fotos, mapas, ilustrações gráficas) deve ser muito **criteroso**. Deve ser utilizado somente na medida em que for capaz de agregar informações que tornem a proposta mais interessante. O ideal é que as propostas não desanimem seus leitores. Isso significa que elas não devem ser longas (mais de 20 páginas já alcança a saturação). Em geral, os anexos não devem ultrapassar 50% do volume do projeto.

Não esqueça, no final da redação, é fundamental que se faça **uma revisão geral do texto**.

Quanto à apresentação, vale a pena escolher um **material que torne a proposta atraente**, desde que ele seja adequado e que não seja oneroso. Por exemplo, pode-se utilizar material reciclado ou ilustrações relacionadas ou produzidas pelos grupos sociais envolvidos no projeto.

Também é importante lembrar que toda a vez em que um projeto for enviado a alguma instituição ou agência para solicitar apoio, recursos ou qualquer outra forma de auxílio, ele deve ser acompanhado de uma **carta de apresentação** que recomende o projeto, que reforce seus pontos fortes e explique a quem recebe o sentido daquele contato.

Por fim, é bom ter sempre em mente que a credibilidade a ser obtida por uma proposta de projeto social depende diretamente de sua efetiva execução.

Chegamos ao final desse Guia tendo apresentado uma série de noções e conceitos relacionados com a atuação social sob a forma de projetos.

Em primeiro lugar, fizemos uma brevíssima análise dos processos que, ao longo das últimas décadas, transformaram as relações entre o Estado e a sociedade e fizeram com que os projetos sociais se tornassem uma ferramenta muito utilizada na implementação de políticas e ações sociais.

Mas o objetivo principal do *Guia para a Elaboração de Projetos Sociais* foi o de oferecer uma orientação prática para a elaboração de novos projetos sociais, não importando o seu formato. Isso significa que os diversos aspectos que foram descritos e analisados ao longo desse livro não devem ser encarados como itens de um formulário a ser preenchido. Eles formam uma **seqüência lógica**, composta por informações, interpretações, acordos e proposições que devem estar presentes em qualquer projeto social, não importando os títulos que forem dados a cada um desses elementos, nem a forma ou a ordem em que eles aparecerem.

Na expectativa de ter alcançado esses objetivos, resta ressaltar algumas idéias importantes que devem estar sempre presentes na mente de quem vai elaborar uma proposta de projeto social.

Em primeiro lugar, vale lembrar que os projetos sociais são **ferramentas de ação**. Sendo assim, eles devem ser utilizados somente na medida em que forem considerados úteis e adequados às realidades sociais em que se

pretende atuar. Além disso, **os projetos não são e não devem ser considerados a única ferramenta a ser utilizada na implementação de ações ou políticas sociais**.

Um dos principais méritos deste instrumento está no fato dele exigir que os proponentes de um projeto social tenham **uma compreensão prévia da realidade que será alvo de suas ações**. Além disso, os projetos sociais são instrumentos úteis para **construção de acordos entre os agentes envolvidos** na ação social pois, como já vimos, eles devem ser elaborados a partir de uma articulação prévia entre os participantes, que produza um consenso mínimo quanto às questões a serem abordadas e sobre as formas de fazê-lo. Isso significa que **os projetos sociais começam, na verdade, muito antes de sua formulação escrita**.

Sendo assim, a elaboração de **um bom projeto social não deveria começar pelo orçamento**, isso é, ele não deveria ser construído exclusivamente a partir da busca por recursos financeiros ou como uma forma de adequar a ação a recursos que se fizerem eventualmente disponíveis. Pelo contrário, os projetos devem surgir de avaliações e acordos sobre as necessidades e prioridades locais ou de avaliações mais amplas, que orientam a implementação de programas sociais de larga escala (políticas públicas).

Da mesma forma, a elaboração de **um bom projeto social não deveria começar pelas ações**, isto é, ele não deveria ser proposto com o objetivo exclusivo de obter recursos para a

manutenção de alguma ação já existente, por melhor que ela seja, sem que essa ação fosse submetida a um processo de avaliação que reafirmasse sua prioridade e que fosse estabelecido um acordo entre os atores sobre a oportunidade de sua manutenção, modificação e/ou articulação com outras ações.

Por fim, é necessário lembrar que os projetos só podem ser ferramentas úteis para a ação social na medida em que não se tornem “camisas-de-força”, que não enrijeçam as práticas, pois os **projetos sociais são como a vida: nunca podem ser totalmente organizados**. Eles devem ser conduzidos de forma maleável, ser constantemente monitorados e avaliados e estar abertos para a incorporação de atualizações e modificações que sejam propostas a qualquer momento pelos atores envolvidos.

Por tudo o que vimos, podemos afirmar que os projetos sociais são instrumentos importantes para a promoção da justiça social e do exercício da cidadania.

Bom trabalho!



### Fontes de pesquisa e acesso a indicadores econômicos e sociais, organizações públicas ou do terceiro setor e outros relacionados com projetos sociais

Abaixo segue uma relação de locais na Internet que podem ser de interesse para o trabalho de gestores de projetos sociais. Cada um tem suas particularidades, aqui brevemente resumidas. É navegar e descobrir suas potencialidades. Não se trata de uma lista exaustiva, mas apenas algumas referências iniciais. Seria impossível fazer um levantamento razoável em termos de quantidade, por isso priorizamos destacar alguns. Como se pode ver, procuramos separá-los por local de origem e tipo de atividade.

#### Fontes de consulta virtual

1.

Em primeiro lugar queremos destacar nosso site. Em [www.fld.com.br](http://www.fld.com.br) se encontram informações detalhadas sobre a FUNDAÇÃO LUTERANA DE DIACONIA. Notícias, objetivos, critérios e tipos de projetos que podem ser apoiados etc.

2.

Há diversas entidades similares, todas trabalhando no serviço de apoio aos projetos. Destacamos a COORDENADORIA ECUMÊNICA DE SERVIÇO – CESE [www.cese.org.br](http://www.cese.org.br), o CENTRO DE ESTATÍSTICA RELIGIOSA E INVESTIGAÇÕES SOCIAIS em [www.ceris.org.br](http://www.ceris.org.br), a FEDERAÇÃO DE ÓRGÃOS PARA A ASSISTENCIAL SOCIAL E EDUCACIONAL – FASE [www.fase.org.br](http://www.fase.org.br) e o INSTITUTO MARISTA DE SOLIDARIEDADE – IMS em [www.ims.org.br](http://www.ims.org.br). A CÁRITAS brasileira [www.caritasbrasileira.org](http://www.caritasbrasileira.org) e a ASSOCIAÇÃO DE APOIO À CRIANÇA E AO ADOLESCENTE [www.amencar.org.br](http://www.amencar.org.br) também são boas fontes.

3.

As agências de apoio estão disseminadas em todos locais. Transcrevemos o endereço de algumas: [www.act-intl.org](http://www.act-intl.org) é a localização de ACT, que trabalha com emergências e catástrofes. É uma agência vinculada ao CONSELHO MUNDI-

AL DE IGREJAS-CMI [www.wcc-coe.org](http://www.wcc-coe.org) e a FEDERAÇÃO LUTERANA MUNDIAL – FLM [www.lutheranworld.org](http://www.lutheranworld.org). ADVENIAT [www.adveniat.de](http://www.adveniat.de) é uma agência católica da Alemanha. Também neste país, porém luterana, encontramos PÃO PARA O MUNDO [www.brot-fuer-die-welt.de](http://www.brot-fuer-die-welt.de). Também com vinculação luterana, mas na Noruega, há a AJUDA INTERNACIONAL NORUEGA, [www.nca.no](http://www.nca.no). Do Reino Unido destacamos OXFAM [www.oxfam.org.uk](http://www.oxfam.org.uk) ou OXFAM INTERNATIONAL em [www.oxfam.org](http://www.oxfam.org), e CHRISTIAN-AID [www.christian-aid.org.uk](http://www.christian-aid.org.uk). Do Canadá transcrevemos a localização de DESENVOLVIMENTO E PAZ [www.devp.org](http://www.devp.org), da Espanha MÃOS UNIDAS [www.manosunidas.org](http://www.manosunidas.org) e dos Estados Unidos a INTER-AMERICAN FOUNDATION [www.iaf.gov](http://www.iaf.gov), Fundação do Congresso Norteamericano. Da Holanda, entre outras, assinalamos ICCO [www.icco.nl](http://www.icco.nl) e do Japão a FUNDAÇÃO ASHOKA, [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)

4.

Saindo do mundo das agências de apoio, também há que destacar um crescente envolvimento de empresas e organizações de origem empresarial (Institutos e Fundações) com projetos sociais. A FUNDAÇÃO MAURÍCIO SIROTSKY SOBRI-NHO está em [www.fmss.org.br](http://www.fmss.org.br). Outras possibilidades são o INSTITUTO ALCOA [www.alcoa.com.br](http://www.alcoa.com.br), o INSTITUTO C&A, em [www.institutocea.org.br](http://www.institutocea.org.br), a FUNDAÇÃO FORD, [www.fordfound.org](http://www.fordfound.org) e a FUNDAÇÃO O BOTICÁRIO DE PROTEÇÃO À NATUREZA em [www.fundacaoboticario.org.br](http://www.fundacaoboticario.org.br). A NATUREZA, por sua vez, se encontra em [www.natura.net](http://www.natura.net), o INSTITUTO ETHOS EMPRESA E RESPONSABILIDADE SOCIAL em [www.ethos.com.br](http://www.ethos.com.br). A FUNDAÇÃO SEMEAR está em [www.fundacaosemear.org.br](http://www.fundacaosemear.org.br) e a FUNDAÇÃO KELLOG em [www.wkkf.org](http://www.wkkf.org). A FUNDAÇÃO ABRINQ PELOS DIREITOS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE tem o endereço [www.abrinq.org.br](http://www.abrinq.org.br). Nesta área, um endereço muito recomendado é o do GRUPO DE INSTITUTOS, EMPRESAS E FUNDAÇÕES - GIFE, localizado em [www.gife.org.br](http://www.gife.org.br).

5.

Ainda neste contexto, também se recomenda a consulta às organizações do empresariado, em especial as Federações de Indústrias, Comércio ou Agricultura dos diversos estados.

As organizações do chamado “sistema s” – SENAC, SEBRAE, SENAI, SESC também são uma boa base de consulta. Fica a cargo de cada um organizar uma lista, pois em geral estas organizações tem uma base mais regional.

6. A ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU, tem diversos endereços que podem ser consultados. Aqui colocamos somente o mais geral: [www.un.org](http://www.un.org)

7. Muitos bancos também são fonte de consulta. Aqui, são os bancos mesmo e não suas Fundações ou Institutos voltados para a área social. Veja, por exemplo, o BANCO MUNDIAL [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) ou o BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES em [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br). OIKOCREDIT [www.oikocredit.org](http://www.oikocredit.org) é uma Sociedade Cooperativa Ecumênica de Desenvolvimento localizada em diversos países, inclusive Brasil. Já o SICREDI, [www.sicredi.com.br](http://www.sicredi.com.br), é a mais antiga instituição financeira cooperativada da América Latina. A INSTITUIÇÃO DE CRÉDITO PORTOSOL, [www.portosol.com](http://www.portosol.com), trabalha com micro-crédito na cidade de porto Alegre.

8. O Governo Federal tem uma ampla variedade de endereços virtuais. Antes de mais nada, o ótimo site oficial do Governo do Brasil: [www.brasil.org](http://www.brasil.org). Ai se encontram informações sobre todas políticas públicas e muitas outras questões de interesse geral. Transcrevemos também alguns específicos, tais como o do MINISTÉRIO DA SAÚDE, [www.saude.gov.br](http://www.saude.gov.br) ou o MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO, em especial sobre o PROGRAMA NACIONAL DE FORTALECIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR – PRONAF que está em [www.pronaf.gov.br](http://www.pronaf.gov.br) e o MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE em [www.mma.gov.br](http://www.mma.gov.br). O MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO tem o seguinte endereço: [www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br)

9. Pesquisa é uma questão muito importante para o desenvolvimento de projetos sociais. Assinalamos três sites, de

caráter nacional, muito úteis. O INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE, no [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br) fornece dados estatísticos e sociais oficiais, a partir dos censos e outras pesquisas importantes. A FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS [www.fgv.gov.br](http://www.fgv.gov.br), é fonte indispensável de consultas. Sugerimos também que se consulte o INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS APLICADAS [www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br). O IPEA, vinculado ao Governo Federal, tem um banco de dados sobre economia e desenvolvimento e faz pesquisas sobre a ação social de empresas. Há, também, muitas Fundações ou Institutos de Pesquisa com acento regional. Não os nomeamos, pois aumentaria muito a lista. Fica a sugestão para cada leitor desenvolver.

10. Praticamente todas as homepages de universidades indicam pesquisas, investigações, grupos de pesquisadores, trabalhos de extensão e outras possibilidades de relação com projetos sociais. Digite a palavra “universidades” em qualquer buscador e comece a ver o que encontra. Ainda neste campo, outra possibilidade é o acesso a uma rede que congrega universidades e instituições relacionados com o mundo do trabalho, a UNITRABALHO, em [www.unitrabalho.org.br](http://www.unitrabalho.org.br)

11. Em [www.eb-brazil.com/gestaolocal](http://www.eb-brazil.com/gestaolocal) se pode encontrar uma rede de bancos de dados sobre gestão local, abrangendo todo Brasil.

12. O vasto mundo das organizações da sociedade civil também já é significativo no mundo virtual. Destacamos dois sites. Na REDE DE INFORMAÇÕES SOBRE O TERCEIRO SETOR - RITS [www.rits.org.br](http://www.rits.org.br) é possível encontrar o maior catálogo do terceiro setor brasileiro, além de boas seções com temas relacionados. O [www.abong.org.br](http://www.abong.org.br) é o site da ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ONGs - ABONG.

13. Há algumas ONGs brasileiras que se destacam por sua atuação na construção de políticas públicas. Dentre ou-

tras, o INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS - IBASE: [www.ibase.org.br](http://www.ibase.org.br); o INSTITUTO DE ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS - INESC:

[www.inesc.org.br](http://www.inesc.org.br) e o INSTITUTO DE ESTUDOS DA RELIGIÃO - ISER, encontrado em [www.iser.org.br](http://www.iser.org.br). O INSTITUTO DE ESTUDOS, FORMAÇÃO E ASSESSORIA EM POLÍTICAS SOCIAIS POLIS, [www.polis.org.br](http://www.polis.org.br), se destaca em questões urbanas e o DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS - DIEESE, [www.dieese.org.br](http://www.dieese.org.br) é uma fonte primordial para questões sindicais ou do mundo do trabalho.

14.

Também gostaríamos de assinalar alguns endereços de ONGs que trabalham com temas mais específicos, neste caso as prioridades de apoio da Fundação Luterana de Diaconia. Na área de educação com ênfase em criança e adolescente, destacamos o site da AGÊNCIA DE NOTÍCIAS DOS DIREITOS DA INFÂNCIA - ANDI, em [www.andi.org.br](http://www.andi.org.br) e o INSTITUTO AYRTON SENNA – <http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna/>, que trabalha com projetos de educação e esporte. O MOVIMENTO NACIONAL DE MENINOS E MENINAS DE RUA - MNMMR se encontra em [www.mnmmr.org.br](http://www.mnmmr.org.br)

15.

Na área de geração de renda e construção de uma economia solidária encontramos, entre outros, o site da COOPERAÇÃO E APOIO A PROJETOS DE INSPIRAÇÃO ALTERNATIVA - CAPINA, [www.capina.org.org](http://www.capina.org.org) e a ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DE AUTOGESTÃO E PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA – ANTEAG que está em [www.anteag.org.br](http://www.anteag.org.br).

16.

Em relação à questão agrária temos o MOVIMENTO NACIONAL DOS TRABALHADORES SEM TERRA – MST, em [www.mst.org.br](http://www.mst.org.br), A COMISSÃO PASTORAL DA TERRA – CPT, da Igreja Católica tem seu endereço em [www.cptnac.com.br](http://www.cptnac.com.br) e o CENTRO DE APOIO AO PEQUENO AGRICULTOR – CAPA da Igreja Luterana, está em

[www.capa.org](http://www.capa.org). O DEPARTAMENTO DE ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS RURAIS - DESER, [www.deser.org.br](http://www.deser.org.br), desenvolve um importante trabalho de pesquisa nesta área.

17.

Na área da saúde destacam-se ONGs que lutam contra a epidemia da aids. O site da ABIA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA INTERDISCIPLINAR DA AIDS, em [www.abiaids.org.br](http://www.abiaids.org.br), permite consulta ao acervo de centro de documentação específico ao tema, bem como outras consultas interessantes. Também há os MÉDICOS SEM FRONTEIRA – MSF que estão em [www.msf.org.br](http://www.msf.org.br)

18.

Em relação ao meio ambiente encontramos a página do SOS MATA ATLÂNTICA em [www.sosmatatlantica.org.br](http://www.sosmatatlantica.org.br), a SOCIEDADE DE PESQUISA EM VIDA SELVAGEM E EDUCAÇÃO AMBIENTAL - SPVS em [www.spvs.org.br](http://www.spvs.org.br) e o INSTITUTO SÓCIOAMBIENTAL em [www.socioambiental.org](http://www.socioambiental.org). Já o GREENPEACE está em [www.greenpeace.org.br](http://www.greenpeace.org.br)

19.

Falando em sociedade civil fica a pergunta: um outro mundo é possível? Talvez, quem sabe? Acreditamos que sim! Uma sugestão é dar uma olhada no endereço do FORUM SOCIAL MUNDIAL - FSM. Está em [www.forumsocialmundial.org.br](http://www.forumsocialmundial.org.br)

20.

Por fim, um aviso: lembre-se que muitos sites desaparecem da internet sem aviso prévio, outros se criam todos os dias. A rede é uma selva de informações. Em nossa lista tentamos fornecer endereços de instituições ou iniciativas consistentes, com maiores chances de permanência no mundo virtual. Contudo, vale a pena utilizar os recursos de um buscador para tentar manter sua lista de favoritos relativamente em dia. Há muitos. Sugerimos [www.google.com](http://www.google.com), tanto para localizar sites perdidos como para buscar as novidades.

A listagem apresentada a seguir inclui a bibliografia que serviu de referência para a elaboração desse Guia e, também, referências de diversas outras publicações cuja leitura poderá ser muito útil e interessante para quem busca conhecer e, sobretudo, para quem quer trabalhar no campo das ações e políticas sociais.

1. AGUILAR, M. J. e ANDER-EGG, Ezequiel. *Avaliação de serviços e programas sociais*. Petrópolis, Vozes, 1995.
2. ARMANI, Domingos. *Como elaborar projetos?* Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre, Tomo/AMENCAR, 2000.
3. \_\_\_\_\_. PMA: conceitos, origens e desafios. In: *Caminhos: planejamento, monitoramento e avaliação*. Encontro de agentes de projetos. Salvador, CESE, set. 1998.
4. \_\_\_\_\_. *Promovendo ações sociais transformadoras: um guia prático para a elaboração e gestão de projetos sociais*. AMENCAR, São Leopoldo, maio 2000.
5. ARRETICHE, Marta. *Estado federativo e políticas sociais: determinantes da descentralização*. São Paulo, FAPESP/Revan, 2000.
6. BAPTISTA, Eduardo. *ONGs: Planejamento ou estratégia?* Rio de Janeiro, NOVA: Pesquisa e Assessoria em Educação, 2000 (Cadernos de Educação Popular, n. 26).
7. BEAUDOUX, Etienne et al. *Guia metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo: de la identificación a la evaluación*. Madrid, IEPALA, 1992.
8. BEHR, Izabella Müller. Guia de financiadores. Bananal, SP, Associação Pró-Bocaina, 1999.
9. BELLONI, Isaura et al. *Metodologia de avaliação em políticas públicas: uma experiência em educação profissional*. São Paulo, Cortez, 2001.
10. CIVITAS: Revista de Ciências Sociais. *Organizações e movimentos sociais*. P.P.G. em Ciências Sociais, PUCRS, Porto Alegre, ano 1, n.1, junho 2001.
11. COHEN, Ernesto e FRANCO, Rolando. *Avaliação de projetos sociais*. Petrópolis, Vozes, 1993.
12. COSTA, Nilson Rosário. *Políticas públicas, justiça distributiva e inovação: saúde e saneamento na agenda social*. São Paulo, Hucitec, 1998.
13. DEMO, Pedro. *Avaliação qualitativa*. Cortez, São Paulo, 1991.
14. DOREA, Alfredo e COSTA, Iraneidson (Coords.). *Catálogo das entidades afro-baianas*. Salvador. Centro de Estudos de Ação Social -CEAS, Julho 2000.
15. FACHIN, Roberto e CHANLAT, Alain (Orgs.). *Governo municipal na América Latina: inovações e perplexidades*. Porto Alegre, Sulina/Editora da Universidade/UFRGS, 1998.
16. FALCONER, Andrés Pablo e VILELA, Roberto. *Recursos privados para fins públicos: as grantmakers brasileiras*. São Paulo, Peirópolis/ GIFE, 2001.
17. FERNANDES, Rubem Cesar. Privado porém público: o terceiro setor na América Latina. *Civicus*, 1994
18. GUIMARÃES, Gleny T. D. *Entidades assistenciais: rede de serviços para a constituição de uma política de assistência social*. Porto Alegre, EDIPUCRS, 2002.
19. HUMANAS: Revista do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UFRGS. *Projetos Sociais*. IFCH, Porto Alegre, v. 24, n. fh, 2001.
20. INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL e Jornal Valor Econômico. *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades (Prêmio Ethos/Valor)*. São Paulo, Peirópolis, 2002.

21. INSTITUTO FONTE (org). *Coleção Gestão e Sustentabilidade*. São Paulo, Global Editora, 2001 (7 volumes)
22. IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.) 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro, GIFE/Paz e Terra, 1997.
23. ISER, Manual para elaboração projetos. Rio de Janeiro, 1992.
24. LANDIN, Leilah. (org.). *Ações em sociedade: militância, caridade, assistência etc.* Rio de Janeiro, ISER/Nau, 1998.
25. MANUAL DE FUNDOS PÚBLICOS: controle social e acesso aos recursos públicos. São Paulo, ABONG/Peirópolis, 2002. (Série Desenvolvimento Institucional).
26. MEDEIROS, M. *O Welfare state no Brasil: papel redistributivo das políticas sociais no Brasil dos anos 1930 aos 1990. Textos para discussão*. Brasília, IPEA, 2001. [www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br).
27. MELO NETO, Francisco Paulo de e FROES, César. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999.
28. MINISTÉRIO DA SAÚDE, Secretaria de Políticas de Saúde, Coordenação Nacional de DST e Aids. *Metodologia de planejamento estratégico para o HIV/aids e outras DST no Brasil*. Brasília, 2001.
29. MØGEDAL, Sigrun (Coord.). *Guide to planning and evaluating NGO projects*. Part I: Principles and policies of development assistance. Oslo, Norwegian Agency for Development Cooperation (NORAD), 1989.
30. \_\_\_\_\_. *Guide to planning and evaluating NGO projects*. Part II: Core elements in planning development assistance. Oslo, Norwegian Agency for Development Cooperation (NORAD), 1989.
31. PICHON-RIVIÈRE, Enrique. *O processo grupal*. São Paulo, Martins Fontes, 2000.
32. PINTO, J. B. G. A Pesquisa-ação como prática social. *Contexto e Educação*, n 2, p. 27 - 46, abr/jun 1986.
33. REVISTA EXAME. Guia de boa cidadania corporativa. São Paulo, dezembro 2002. Edição Especial.
34. RICO, Elizabeth de Melo e RAICHELIS, Raquel (orgs.). *Gestão social: uma questão em debate*. São Paulo, EDUC/IEE PUC-SP, 1999.
35. RICO, Elizabeth de Melo (Org.). *Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate*. São Paulo, Cortez/ Instituto de Estudos Especiais, 1999.
36. ROCHA, Paulo Eduardo (Org.). *Políticas públicas sociais: um novo olhar sobre o orçamento da união – 1995/1998*. Brasília, INESC, 1999.
37. TENÓRIO, Fernando Guilherme et al. *Elaboração de projetos comunitários: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro, Marques Saraiva, 1991.
38. TENÓRIO, Fernando Guilherme. *Gestão de ONG's: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro, Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997.
39. THIOLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo, Cortez, 2000.
40. URBAN, Teresa. (Coord). *Práticas para o sucesso de ONGs ambientalistas*. Curitiba, Sociedade de Pesquisa em Vida Selvagem e Educação Ambiental/ Unibanco Ecologia, 1997.
41. VALARELLI, Leandro. *Indicadores de resultado de projetos sociais, 1999* [www.fase.org.br](http://www.fase.org.br).
42. VICTORA, Ceres. (org) *Pesquisa qualitativa em saúde*. Porto Alegre, Tomo, 2000.
43. ZANETI, Lorenzo e SILVEIRA, Cléia. *No caminho da organização: projetos, recursos e cooperação*. Rio de Janeiro, FASE/SAAP, 1995.

**Luis Stephanou** formou-se em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, é doutorando no Programa de Sociologia Urbana da Universidade de Zaragoza, Espanha. Tem experiência de assessoria para grupos populares urbanos e trabalhou na prefeitura de porto Alegre, em planejamento e gestão de projetos de reforma urbana. Atualmente trabalha como assessor de projetos na Fundação Luterana de Diaconia e vem atuando com avaliação, acompanhamento e planejamento estratégico para diversas organizações sociais brasileiras. É professor de elaboração de projetos sociais na Fundação de Desenvolvimento e Recursos Humanos – FDRH, do Estado do Rio Grande do Sul.

riglos@portoweb.com.br

**Lúcia Helena Müller** é Doutora em Antropologia Social pela Universidade de Brasília; Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da PUC-RS. Atuou como pesquisadora e professora em projetos de educação popular (GEEMPA e UFRGS). Tem experiência em elaboração e avaliação de projetos de extensão universitária (como técnica e membro da Comissão de Extensão do IFCH/UFRGS). Foi responsável pelo Núcleo de Informações e Projetos do IFCH/UFRGS. Atuou como consultora em pesquisa social aplicada (subsídios para a construção de instrumentos para o gerenciamento social do meio ambiente). Atua como professora em cursos de elaboração de projetos sociais (UFRGS; UNISC; FDRH).

iucaam@terra.com.br

**Isabel Cristina de Moura Carvalho** é psicóloga, formada pela PUC-SP, especialista em educação não-formal pela Universidade Santa Úrsula (RJ), mestre em psicologia da educação pelo IESAE/FGV – RJ e doutora em Educação pela UFRGS. Tem atuado como pesquisadora, gestora e avaliadora de projetos sociais. Trabalhou em ONGs no Rio de Janeiro, tais como IBASE e ISER. Tem participado como avaliadora e pesquisadora na área de projetos sociais e ambientais junto a diversas instituições. No Rio Grande do Sul, foi assessora da EMATER e é professora colaboradora do Curso de Elaboração e Avaliação de Projetos Sociais e Culturais da UFRGS. Atualmente leciona no curso de Pós-graduação em Educação e na Faculdade de Psicologia da Universidade Luterana do Brasil - ULBRA

icmcarvalho@uol.com.br

A **Fundação Luterana de Diaconia – FLD** – foi criada em 17 de julho de 2000 por decisão do Conselho da Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil – IECLB. É uma entidade com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, e **é definida como organização de sociedade civil de direito público**. É herdeira do Serviço de Projetos Desenvolvimento da IECLB e de sua experiência de mais de 34 anos na área de projetos de desenvolvimento comunitário em território brasileiro.

Através do serviço aos excluídos, a Fundação **testemunha** o Evangelho de Jesus Cristo, que diz: “*Eu vim para que tenham vida, e a tenham em abundância*” (João 10. 10). Na **promoção e defesa da vida** a Fundação baseia-se em princípios éticos cristãos proclamados na e pela Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil – IECLB.

Propõe-se a **prestar serviços à sociedade**, principalmente aos empobrecidos, sem discriminação de raça, gênero ou credo religioso.

Sua missão é apoiar e acompanhar programas e projetos de grupos organizados da sociedade civil que promovam qualidade de vida, cidadania e justiça social.

A FLD realiza sua missão dando **prioridade** a programas e projetos que promovam a igualdade de gênero e o combate ao racismo e à violência, nas seguintes áreas:

Geração de emprego e renda;  
Educação popular;  
Ecologia e meio ambiente;  
Agricultura;  
Saúde comunitária.

Outras informações podem ser obtidas junto à **Fundação Luterana de Diaconia**  
Rua Senhor dos Passos, 202 – 5º Andar – Centro  
Caixa Postal 2876  
90.001-970 – Porto Alegre – RS – Brasil  
Telefone (+55) 0 xx 51 3221 34 33  
Telefax (+55) 0 xx 51 3225 72 44  
Correio eletrônico [fld@ieclb.org.br](mailto:fld@ieclb.org.br)

