

PROJETOS SOCIAIS

um infinito campo
de possibilidades

NILZA ROGÉRIA NUNES
KÁTIA EDMUNDO



mórula
EDITORIAL

**NILZA ROGÉRIA NUNES
KÁTIA EDMUNDO**

PROJETOS SOCIAIS

um infinito campo
de possibilidades



mórula
EDITORIAL

Todos os direitos desta edição reservados
à MV Serviços e Editora Ltda.

REVISÃO
Marília Pereira

PROJETO GRÁFICO
Patrícia Oliveira

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ
Elaborado por Meri Gleice R. de Souza — CRB 7/6439

N926p

Nunes, Nilza Rogéria

Projetos sociais [recurso eletrônico]: um infinito
campo de possibilidades / Nilza Rogéria Nunes, Kátia
Edmundo. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Mórula, 2023.
recurso digital ; 2 MB.

Formato: epub

Requisitos do sistema: adobe digital editions

Modo de acesso: world wide web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-81315-61-0 (recurso eletrônico)



1. Serviço social. 2. Política pública. 3. Projetos de
desenvolvimento social – Metodologia. 4. Comunidades
– Desenvolvimento – Participação do cidadão. 5. Livros
eletrônicos. I. Edmundo, Kátia. II. Título.

23-84041

CDD: 300.72

CDD: 304



Rua Teotônio Regadas 26 sala 904
20021_360 _ Lapa _ Rio de Janeiro _ RJ
www.morula.com.br _ contato@morula.com.br
/morulaeditorial /morula_editorial

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é fruto de muitos encontros, discussões, parcerias e compartilhamentos realizados e construídos com a contribuição de muitas pessoas. É preciso lembrar aqui o apoio obtido ao longo de algumas décadas que nos trouxeram a experiência para tornar possível esta produção que pretende ser um caminho possível para a elaboração de projetos sociais de forma coletiva e participativa.

Agradecemos o apoio de toda a equipe do Centro de Promoção da Saúde (CEDAPS) e, em seu nome, as queridas Maria do Socorro Vasconcellos Lima e Wanda Lucia Branco Guimarães.

Às pessoas que compartilharam conosco os seus testemunhos sobre o que os projetos sociais produziram em suas vidas. Agradecemos aos integrantes da Rede de Comunidades Saudáveis na pessoa da Mara Lucia Araujo Domingos, ao Juliano Pereira e ao Anderson Luiz Correia da Silva, participantes de projetos sociais.

Aos parceiros que contribuíram com suas reflexões e inspirações. Nossos agradecimentos a Carolina Ficheira, Daniel Becker, Domingos Armani, Lorrana Sorrentino, Lucas Seara, Maria Cristina Salomão e Ruth Espinola Soriano de Mello.

A todas/os/es as alunas/os/es que participaram dos Cursos de Elaboração de Projetos Sociais, realizados pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), que fomentaram o início desta proposta, impulsionando nossa motivação na sistematização deste caminho em permanente construção.

SUMÁRIO

- 7 **PREFÁCIO**
DOMINGOS ARMANI
- 9 **APRESENTAÇÃO**
NILZA ROGÉRIA NUNES E KÁTIA EDMUNDO
- 12 **PARTE 1 | ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS**
- 13 Bases conceituais e diretrizes inspiradoras
- 15 Projetos sociais e seus múltiplos sentidos
- 27 Trilhas para elaboração de projetos sociais:
das ideias à implementação
- 27 Conhecendo a realidade: diagnósticos, análises
e justificativa
- 33 Formulação de objetivos: o quê?
- 35 Percurso metodológico: como?
- 37 Metas e resultados esperados
- 39 Monitoramento e avaliação: quais foram as mudanças
e as lições
- 44 Recursos necessários: quais e como mobilizar recursos?
- 47 Fontes de financiamento: múltiplas oportunidades
- 52 Rede de parcerias e sustentabilidade:
como caminhar junto?
- 54 Trilhas temáticas: dicas e inspirações
- 57 Estrutura metodológica: dicas práticas
- 68 Do papel ao ciclo de vida dos projetos:
desafios da implementação

72	PARTE 2 REFLEXÕES SOBRE TEMAS ATUAIS
74	Organizações da Sociedade Civil e projetos socioculturais: aspectos legais LUCAS SEARA
88	Um guia experimental para se captar recursos, um olhar especial para a área sociocultural CAROLINA MARQUES HENRIQUES FICHEIRA
104	O enfoque ao impacto socioambiental positivo RUTH ESPINOLA SORIANO DE MELLO
117	A urgência de projetos sociais antirracistas LORRANA DA SILVA FERNANDES SORRENTINO
126	PARTE 3 GLOSSÁRIO SABER DAS PALAVRAS
150	REFERÊNCIAS

PREFÁCIO

Desde os anos 1970, os projetos se transformaram em instrumento privilegiado de planejamento e organização de intervenções sociais, públicas, privadas e da sociedade civil. Os projetos, desde então, se converteram em uma espécie de linguagem a qual é necessário dominar e saber se comunicar para poder transitar com êxito no mundo da execução de ações sociais e da mobilização dos recursos necessários para ela.

Décadas passadas, muitos livros e manuais sobre elaboração de projetos, nacionais e internacionais, foram elaborados e contribuíram para o avanço das práticas de elaboração e, especialmente, para a maior efetividade das ações empreendidas.

Eu mesmo dei minha contribuição lá em 1999 com o que alguns colegas apelidaram de pretinho básico — “Como elaborar projetos: um guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais”, generosamente citado na bibliografia.

O livro que temos em mãos agora representa um salto quântico, uma contribuição muito significativa em relação às demais, seja porque atualiza as abordagens e orientações pertinentes, seja porque expressa a rica e exitosa experiência institucional do CEDAPS, vertida aqui pelas competentes Kátia Edmundo e Nilza Rogéria Nunes.

Dentre os maiores méritos do livro chamo a atenção especialmente para a abordagem da questão lógico-metodológica do projeto, muitas vezes uma armadilha nos editais, a partir da metodologia Construção Compartilhada de Soluções Locais. Isto permite trazer toda a riqueza da experiência das autoras para o tratamento dos principais desafios na elaboração de um projeto social.

Outro mérito do livro é a seção sobre captação de recursos, par indissociável da elaboração de projetos; nesta seção há orientações relevantes, mas também dicas e fontes de informação realmente úteis.

Por fim, um terceiro mérito, para ficar em três apenas, é a “seção bônus”, com reflexões temáticas específicas muito importantes no atual cenário da ação social que se quer transformadora.

Isto para não falar do rico e extenso glossário, com referências muito úteis.

Esta publicação de Kátia e Nilza Rogéria vem em boa hora. Ela associa complexidade na abordagem com rigor técnico. Ajudará muita gente com certeza a se comunicar melhor na linguagem dos projetos.

DOMINGOS ARMANI

APRESENTAÇÃO

*Do caminhar ao mapa do caminho (e vice-versa)
para ampliar os campos de possibilidades de quem
realiza, apoia e participa.*

Este livro destina-se a contribuir para a elaboração, gestão e análise de projetos sociais. Gostaríamos que sua utilização acontecesse do modo mais dinâmico e interativo possível, e que fosse visto como uma trilha de aprendizagens conjuntas e compartilhadas. Uma fonte de consulta para ler, conhecer, refletir, experimentar e fazer.

Que traga inspirações para a construção de novos caminhos e possibilidades em que o caminhar é composto por tentativas, erros, acertos, aprendizagens e fazeres. O livro se situa no marco do fortalecimento da participação cidadã nos processos que se constituem como prerrogativas para formulação de projetos sociais da sociedade civil e de políticas públicas bem planejadas e monitoradas.

Reconhecemos que são inúmeras as trajetórias de vida atravessadas por projetos sociais, que contribuem diretamente para a ampliação de possibilidades dos diferentes atores que deles participam — dos proponentes aos participantes e parceiros. Transformações são reconhecidas e dão lugar a construção de novos olhares, novas abordagens, novos caminhos profissionais e acadêmicos, muitas vezes metamorfoseando trajetórias numa perspectiva de construção de novos projetos sociais e coletivos, baseados em processos de negociação com as diferentes realidades em que se “interserem”, usando o termo de Gilberto Velho (1994). Os projetos sociais interferem e geram efeitos nos projetos individuais e coletivos que podem levar a mudanças e transformações no que se refere à realidade produtora de desigualdades. Se constituem em temáticas geradoras, nos termos da obra de Paulo Freire, para a construção coletiva do conhecimento e a transformação social.

Nesse sentido, refletir sobre a elaboração de um projeto social é fundamental para que esse tenha um sentido de transitoriedade e não de permanência. Ele deve ser reconhecido como um caminho, com seus múltiplos campos de possibilidades, e não como um fim em si mesmo.

Sendo assim, este livro, assim como os projetos, se apresenta como um “mapa do caminho” com suas diferentes trilhas a serem construídas e/ou percorridas no processo de criação e redação de um projeto social, reconhecendo que múltiplas são as matrizes teóricas, terminologias, marcos gerenciais e métodos existentes. Um percurso construído ao caminhar, com inúmeras trilhas, atalhos, bússolas e ferramentas que podemos lançar mão no momento da elaboração, escrita e implementação de um projeto.

O formato e conteúdo se baseia nos nossos estudos experienciais vividos no campo dos projetos sociais. O curso de extensão realizado pela PUC-Rio desde 2009 nos permitiu identificar os sentimentos, dúvidas e incertezas de ativistas, profissionais e estudantes do campo dos projetos sociais e nos deu elementos para pensar na estrutura e na narrativa deste livro. Como uma estrutura metodológica “âncora” para apresentação dos elementos que compõem um projeto, nos apoiamos no percurso proposto pela metodologia Construção Compartilhada de Soluções Locais, implementada pela organização da sociedade civil Centro de Promoção da Saúde (CEDAPS) no Brasil. Ao longo do livro, os muitos sujeitos, participantes, proponentes e implementadores dos projetos sociais nos apresentam os efeitos e os afetos provocados por essa trilha de aprendizagem e ação para a mudança social.

Não espere um livro-texto padrão a ser seguido, um manual ou compilado de métodos rígidos. Nossa proposta é oferecer bases para um diálogo reflexivo imaterial e material para que você possa escrever sua proposta, transformar sua experiência em um projeto, organizar, comunicar e mobilizar recursos a partir deste documento vivo.

NILZA ROGÉRIA NUNES E KÁTIA EDMUNDO



PONTOS DE PARTIDA

- Tenho boas ideias e intenso desejo de modificar uma realidade.
- Tenho um projeto já escrito e desejo melhorá-lo.
- Tenho um projeto escrito, mas não sei elaborar suas metas e indicadores.
- Já tenho um projeto bem escrito e desejo aperfeiçoar a capacidade de gerenciá-lo.
- Pretendo adaptar meu(s) projeto(s) a editais de seleção para captação de recursos.
- Tenho uma boa iniciativa, mas preciso comunicá-la e obter recursos para realizá-la.
- Tenho prática de longos anos, mas desejo consolidá-la, gerar mais oportunidades de financiamento, crescimento e sustentabilidade.
- Tenho um conjunto de iniciativas e projetos para analisar e destinar recursos técnicos e financeiros.
- Tenho uma disciplina de “projetos sociais” e preciso fundamentar as aulas e atividades acadêmicas.



PARTE 1

ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS

Um projeto social nasce de uma inspiração ou desejo de mudança de uma dada realidade ou uma situação social, mas também pode vir de um talento, de um sonho ou de uma oportunidade para compartilhar aprendizados e experiências. Como uma ação social planejada, esse se apresenta de forma estruturada em etapas que circunscrevem o que se pretende alcançar em um período determinado. Muitas vezes os projetos nascem de pessoas inspiradas, e vão crescendo a partir do “fazer”, do “construir cotidianamente”. Um passo a passo intuitivo que, aos poucos, vai exigindo maior estrutura e planejamento. Implica em sonhar, idealizar e realizar!

BASES CONCEITUAIS E DIRETRIZES INSPIRADORAS

Projeto é uma ferramenta estratégica que se aplica a nível pessoal ou profissional, para visualizar os caminhos que se deve percorrer para avançar na produção de um produto, entre outros cenários (Veschi, 2020). O uso do termo “projeto social” ganhou visibilidade a partir dos anos 1980. De acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU) esse é: “um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas para alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo dados” (Cohen; Franco, 1999, p. 85).

Outros autores definem um projeto social como sendo: “uma ação social planejada, estruturada em objetivos, resultados e atividades baseados em uma quantidade limitada de recursos (humanos, materiais e financeiros) e de tempo” (Armani, 2006, p. 18). Ou ainda como sendo: “empreendimento finito que têm objetivos claramente definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse de uma pessoa, grupo ou organização” (Maximiniano, 1997, p. 20). Para Feijó e Macedo: “são ações conjuntas e encadeadas que visam ao desenvolvimento social, a partir do trabalho com um grupo de pessoas” (2012, p. 194).

Quando nos referimos a um projeto social, prospectamos uma visão de futuro com o desejo de realizar alguma coisa para mudar uma determinada situação a partir de ideias e aspirações coletivas, voltadas para a construção do bem comum (Maciel, 2015). Esse pode ser definido como **uma forma de intervir em um conjunto da sociedade que se encontra em condições de desigualdade e/ou em maior vulnerabilidade social**. Por esse motivo, **um projeto social se configura como um planejamento que tem como objetivo solucionar determinados problemas**. Essas iniciativas favorecem a consciência social dos indivíduos, envolvendo-os na construção de novas perspectivas de vida. Assim, em geral, ele surge com a intenção de buscar soluções para problemas concretos identificados por aquelas pessoas que se incomodaram com eles. Como um esforço solidário, pretende melhorar um ou mais aspectos da sociedade.

Fazendo um breve percurso histórico de como surge a proposta de se trabalhar com projetos sociais, podemos dizer que até os anos 1980 as demandas sociais eram atendidas na perspectiva da “boa vontade”. As instituições eram sustentadas por pessoas, grupos ou organizações que se proclamavam bem-intencionadas. Os recursos destinados às instituições eram provenientes de doações espontâneas ou advindos do chamado “fundo perdido”, ou seja, aquele dinheiro que não se prestava contas. Não havia seleção pública de projetos, tendo nas relações pessoais as estratégias exitosas para obtenção de recursos para organizações que empenhavam suas ações no enfrentamento das situações de vulnerabilidade, pautadas no alívio da pobreza, na caridade e na ajuda ao próximo.

Esse cenário muda com uma perspectiva mais profissional para o campo das organizações sociais, notadamente a partir dos anos 2000. A linguagem do planejamento adentra esse segmento e passa a exigir uma maior profissionalização do setor. Numa relação dual, ao mesmo tempo que esse aspecto passa a qualificar mais as organizações, por outro, torna-se perversa para aquelas organizações que não estavam com as mesmas condições e com as mesmas ferramentas para se adaptar às novas exigências. E como é que isso reverbera? Justamente na desigualdade de acesso aos recursos que impactam diretamente na execução de atividades, possibilitando que algumas organizações centralizem o acesso aos recursos enquanto outras vão ficando para trás, porque ainda precisam se qualificar.

PROJETOS SOCIAIS E SEUS MÚLTIPLOS SENTIDOS

Ao se elaborar projetos sociais é fundamental que façam sentido para os envolvidos, que possam gerar autonomia para os grupos a que se destinam, que possam ser apropriados e modificados, e que mantenham a interface com as políticas públicas, uma vez que essas permitem, de alguma maneira, gerar sustentabilidade e uma certa universalidade. Para tal, é necessário que gere envolvimento dos grupos e comunidades a que se destinam, porque os projetos podem ser recursos locais, ao mesmo tempo em que os recursos já existentes nas localidades também são necessários e importantes para o desenvolvimento das ações pretendidas.

Os múltiplos sentidos de um projeto perpassam por processos educativos, capacitações em diversas temáticas, desenvolvimento das habilidades, acolhimento, fortalecimento individual e coletivo, entre tantas outras possibilidades que produzam efeitos sobre as trajetórias de vida das pessoas envolvidas. Espera-se que os projetos possam gerar ações que sejam inovadoras, que sejam criativas, que potencializem os talentos já existentes, e que estimulem mais ações cooperativas e solidárias do que competitivas. Sendo o contexto social brasileiro tão complexo, marcado notadamente por uma brutal desigualdade e com tantas vulnerabilidades, é importante que os projetos intencionem implementar ações orientadas pelos princípios de equidade e da justiça social.

O que significa elaborar um projeto?

O primeiro passo é reconhecer a necessidade de **intervenção** diante de um problema e/ou de um desafio que mobiliza uma pessoa ou um grupo. A partir dessa análise, as alternativas de ação são estabelecidas e averiguadas e decisões são tomadas. Quando observamos a palavra “intervenção”, ressaltamos que ela pressupõe “agir dentro”. **E como propor uma intervenção levando em conta o envolvimento e engajamento de todos os atores nesse contexto?**

É fundamental buscar uma construção conjunta da proposta, de forma que todos os atores envolvidos estejam engajados na busca de solução conjunta para que os objetivos descritos e os resultados que se pretende alcançar estejam alinhados com a realidade. Nesse sentido, quanto maior for a participação dos atores sociais locais, dos moradores, das pessoas diretamente envolvidas — tanto os que exercem uma influência sobre a situação-problema como os que são vítimas dos seus infortúnios — no desenvolvimento do projeto, maior será a possibilidade de sucesso. Além de garantir maior coerência ao projeto, o respeito pela cultura e posição de cada um dos atores envolvidos contribui para uma validação dos resultados esperados e um compromisso do grupo com os objetivos estabelecidos.

Para viabilizar um processo de definição das prioridades, é importante que se promova com os participantes **uma autorreflexão sobre as experiências individuais e coletivas, favorecendo a construção de alternativas e proposições para mudança na realidade a partir de situações concretas.** Assim, favorecer o diálogo, a escuta e ampliar o acesso à informação pode suscitar debates e tomadas de decisões envolvendo os sujeitos ativos, participantes desse processo, com uma perspectiva de visão de futuro possível de ser alcançada.



Antes eu era menos do que eu sou hoje.
Tudo o que eu sou hoje eu era bem menos em termos de sentimentos, de pensamentos, a gente já começa a pensar muitas coisas. (...)
Solidariedade à dor, respeito ao próximo.
A gente tem que ter para poder passar para as pessoas, em qualquer situação, amor, acolhimento, tudo. Eu aprendi muita coisa.

MARA LÚCIA ARAUJO DOMINGOS,
REDE DE COMUNIDADES SAUDÁVEIS, 2021



Projeto não é só ação. É um caminho, é um processo. Se o trabalho fica focalizado apenas na ação perde-se a dimensão da intencionalidade maior, que é a mudança de determinada situação. Por isso, é importante que se tenha um **objetivo definido**, que se elabore **uma metodologia** bem delimitada por um conjunto de ações e orientadas por princípios pedagógicos e com que as crenças e valores que ela se apoia e com quem irá dialogar. Para tal, só é possível afirmar uma mudança social se houver uma linha de base como ponto de partida e com metas alcançáveis, pretendendo resultados que serão verificados através de indicadores.

Um projeto é intencional, portanto, não adianta ser olhado como se ele fosse um movimento espontâneo. Ele tem objetivo, visa garantir a participação das pessoas e busca uma mudança social. Não é, por exemplo, um movimento social que surge espontaneamente a partir de uma necessidade. Ele é proposto por uma organização ou mesmo pessoas que têm um sonho ou desejo de mudança, possui recursos envolvidos, mesmo que sejam recursos locais e/ou já existentes, possui uma estrutura. Portanto, é preciso considerar as limitações de sua intencionalidade.

Sendo assim, compreendemos um projeto como um “mapa” no qual possibilita traçar trajetórias, é uma ferramenta para captação de recursos, um instrumento de navegação que, de alguma maneira, possibilita poder seguir.

O que podemos chamar de um bom projeto?

Um bom projeto é aquele que pretende enfrentar um problema e que, para tal, se tem uma proposta inovadora, que faça diferença, que seja relevante para o conjunto de seus participantes e beneficiários, que possa ser inspiração para ser replicado e que seja sustentável.

O que nos chama atenção nessa definição? Projeto tem que ter objetivos claros e bem definidos, resultado esperado, orçamento e prazo. Ele tem um princípio, um meio e um fim, ainda que se possa, obviamente, pensar em desdobramento, em ampliação.

Ele possui prazos definidos e cada organização deve delimitar esse período. **É recomendável que se trabalhe sempre com prazos médios, entre um e dois anos**, porque todo esse processo de planejamento tem que estar espelhado em orçamento, em indicadores e em uma avaliação.



Nasci no interior de Minas Gerais e as ações que existiam de cuidado e proteção em minha cidade eram em sua maioria ligadas à igreja. Algumas iniciativas públicas ocorreram durante minha adolescência e juventude, a maior parte delas voltadas para o esporte e lazer. Nessas experiências, fui me formando como sujeito social e político e acumulando pensamentos e sensações de comunidade e coletividade. Alguns amigos e eu, incomodados com a falta de ações para/com os jovens, criamos um projeto chamado “Virando a Página, Fazendo a Diferença”, que tinha em sua ambição levar arte e consciência política aos jovens de nosso bairro e região. Organizado pensando no lazer, mas no compromisso social, o Virando a Página conseguiu provocar muitos jovens que tiveram suas experiências marcadas por essa ação. Esse projeto alterou minha forma de ver a sociedade e me inspirou a buscar formação necessária para entender melhor a sociedade em que vivo. Ele orientou minha vida profissional e acadêmica e ainda hoje faz diferença em minha trajetória de vida.

**JULIANO PEREIRA, PARTICIPANTE E PROPONENTE
DE PROJETOS SOCIAIS, 2022**



Assim, a proposição de um projeto de longo prazo pode sofrer com alguns problemas. **Primeiro**, a dificuldade de obter um financiamento perene; **segundo**, a realidade é dinâmica e ela pode ser modificada, o que pode comprometer a sua execução plena num período muito longo. Lembre-se! **O processo de implementação de um projeto é a transição entre uma determinada realidade e como se pretende que ela se apresente depois de concluída a ação.**

Segundo Cury (2000) o projeto é, ao mesmo tempo, um processo **lógico**, pois prescinde de um encadeamento de ideias e ações; um processo de **comunicação**, pois resulta de uma ação coletiva que será implementado por um conjunto de atores; um processo de **cooperação e articulação**, já que se constrói no compartilhar de sonhos e ideias, buscando fortalecer novas parcerias e um trabalho em rede.



Afetos para além dos objetivos pensados...

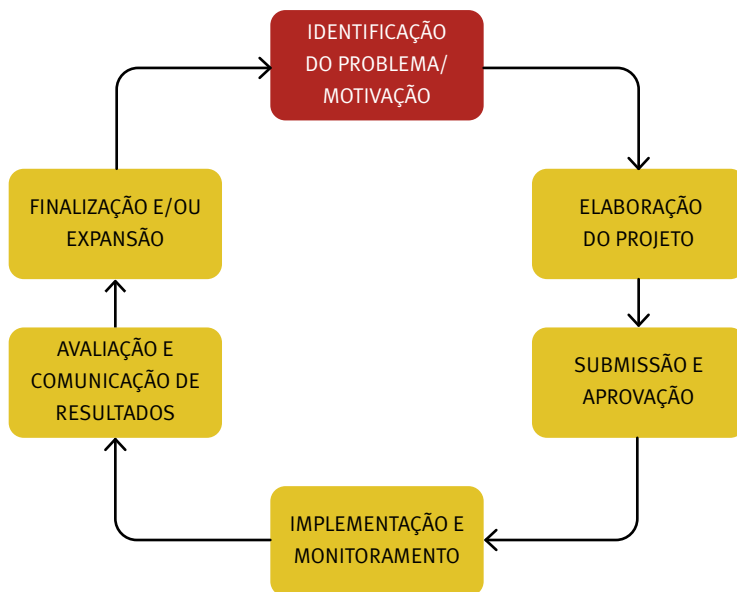
O ponto mais importante foi olhar as coisas com mais amor, com expectativa que pode melhorar, e se a gente trabalhar em conjunto, dá certo. Ali tinha meninos que ninguém dava nada, julgava o tempo inteiro, mas os professores e toda a rede de apoio do projeto acreditavam e deu muito certo. Eu aprendi a olhar as coisas por outro ângulo e isso me afeta até hoje. Consigo ter mais empatia e paciência.

**ANDERSON, JOVENS CONSTRUTORES
EM SAÚDE, 2021**



Ciclo de vida de um projeto

Os projetos também têm o seu “ciclo de vida”, uma vez que são temporários e definidos como o espaço finito de tempo no qual as atividades estão circunscritas. O projeto é composto por uma série de atividades que são realizadas em ordem lógica sequenciada se referindo ao tempo que se inicia com sua concepção até o seu encerramento. Os projetos, no entanto, são vivos e se modificam ao longo do tempo.

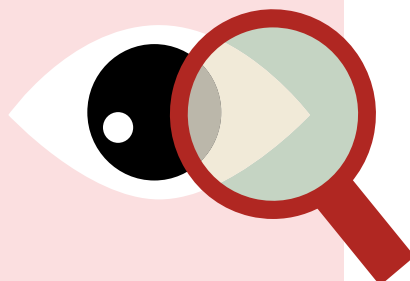


FONTE: Elaborada pelas autoras baseado em Armani, 2006, p.30.

Os projetos, em geral, partem de um problema, são elaborados, coloca-se em prática, monitora-se e avalia-se e encerram-se. Porém, esse processo cíclico pode ser retomado e gerar novos projetos. O encerramento não significa um fim em si mesmo, mas a possibilidade de ser reelaborado considerando seus aprendizados. Como cada projeto têm resultados potencialmente diferentes, também possuem ciclos de vida distintos. A cada novo ciclo os aprendizados devem ser incorporados, podendo gerar um novo projeto.

OUTROS OLHARES

DIFERENÇAS DE PLANOS, PROGRAMAS E PROJETOS



Pode-se dizer que o plano contém o programa, que, por sua vez, contém o projeto.

PLANO são linhas mestras. É o documento mais abrangente e geral que apresenta a estrutura organizacional por inteiro. Descreve diretrizes, estratégias, responsabilidades e orçamento. É o marco de referência para elaboração dos programas e dos projetos, fornecendo um referencial teórico e político (Cury, 2001). Dentro desse plano pode haver programas e dentro dos programas, projetos. Plano é a formalização das ideias, da oportunidade, do conceito, dos riscos, no qual os problemas são selecionados e concentrados em áreas de interesses.

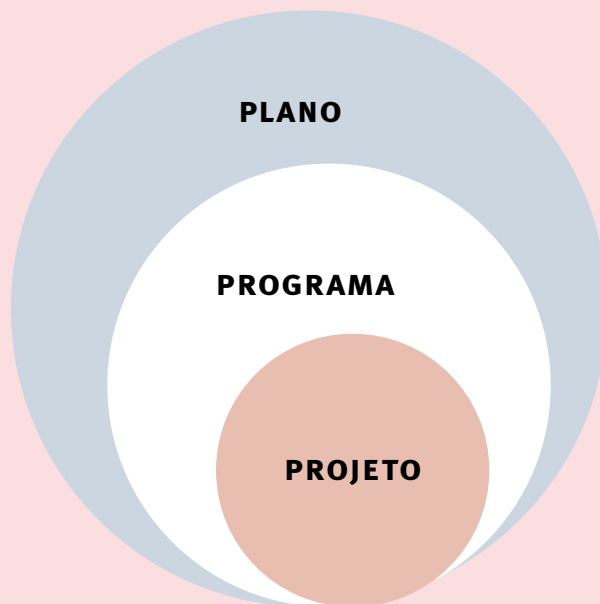
Um plano é a soma dos programas que procuram objetivos comuns, ordena os objetivos gerais e os desagrega em objetivos específicos, que constituirão por sua vez os objetivos gerais dos programas (Cohen; Franco, 1993, p. 86).

PROGRAMA é a setorização do plano. Detalha o plano, define os objetivos setoriais e congrega o conjunto de projetos. Para Baptista (2002), o programa é como se fosse um guarda-chuva que congrega vários projetos e não necessariamente tem fim. Possui projeções mais detalhadas, a partir de informações mais específicas com relação aos diferentes níveis e modalidades de intervenção.

O programa é o aprofundamento do plano, o detalhamento por setor das políticas e diretrizes do plano. Podemos definir um programa como um conjunto de projetos que buscam os mesmos objetivos. Ele estabelece as prioridades nas intervenções, ordena os projetos e aloca os recursos setorialmente (Cury, 2001, p. 41).

PROJETO é o documento mais próximo da execução, da intervenção. Unidade mais operativa do planejamento, elo entre o planejamento e a ação propriamente dita. Detalha especificamente recursos humanos, materiais e atividades. Ele que orienta a ação, sistematiza e ordena o desenho prévio da operação de uma série de ações, consistindo na unidade elementar do processo sistemático de racionalização de decisões (Baptista, 2002; Maciel, 2015). De acordo com Maciel (2015) é o instrumental mais próximo da execução, trazendo em seu conteúdo o detalhe das atividades a serem desenvolvidas, os prazos e a definição dos recursos necessários.

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” (Stephanou, 2003, p. 11).



CONSTRUÇÃO COMPARTILHADA DE SOLUÇÕES LOCAIS

DANIEL BECKER

A metodologia Construção Compartilhada de Soluções Locais surgiu da evolução do método *Problem Solving for Better Health* — um método criado pela Dreyfus Health Foundation, que tinha como objetivo ajudar profissionais de saúde que atuavam na clínica médica a elaborarem projetos simples de pesquisa ou ação, usando o método de investigação científica, que possibilitassem uma melhoria em suas estratégias e abordagens. Quando o Centro de Promoção da Saúde (CEDAPS) começou a aplicá-lo aos contextos territoriais comunitários e à capacitação de lideranças, foi surgindo e se aperfeiçoando uma poderosa ferramenta, com técnicas participativas e pautadas pela educação popular, adequada à implementação em contextos sociais no Brasil.

A partir da consolidação da metodologia, o CEDAPS identificou a possibilidade de aplicá-lo à elaboração de projetos sociais, contribuindo para a formação de lideranças comunitárias com as quais trabalhava e intencionava contribuir com o fortalecimento dos espaços populares. A ideia central do *Problem Solving for Better Health* é simples: isolar uma questão considerada problema, e analisá-la exaustivamente, listando suas causas e consequências. A partir de então, cabe escolher um pedaço desse problema, ou seja, delimitá-lo a partir de uma priorização de uma de suas partes, para a qual seria factível a busca de uma solução a ser realizada com recursos locais — isto é, sem dependência de recursos externos, de terceiros, o que paralisa qualquer ação.

A partir dessa análise extensiva e minuciosa do problema, da sua redução e simplificação a uma “fatia” numa dimensão ao alcance da liderança ou de seu grupo, surgia uma solução. É recorrente que as pessoas visualizem os problemas nas suas condições macro, o que as imobiliza.

Nesse processo de buscar dimensioná-lo num tamanho e a uma medida que pudesse ser solucionada com recursos disponíveis, já existentes, ou trazendo recursos que estariam alcançáveis através de parcerias, a solução torna-se exequível. E mais importante, com uma sistemática bem estruturada, com tema, objetivos, metodologia, recursos, método de avaliação e cronograma.

Milhares de projetos sociais, realizados nos contextos de pobreza e escassez de recursos, no âmbito da atenção primária, de entidades públicas e privadas de assistência social, de escolas públicas e de entidades comunitárias, foram desenvolvidos e executados através dessa metodologia.

A metodologia Construção Compartilhada é revolucionária para aplicação em um ambiente comunitário de baixos recursos financeiros. Me lembro muito bem da gratidão que muitas dessas lideranças, que viviam muitas vezes em condições de extrema precariedade, expressavam quando conseguiam ter uma visão mais clara e detalhada dos problemas que elas queriam resolver e dos recursos que poderiam utilizar. Foi um conhecimento transformador que tocou o coração de muita gente, que mudou muitas vidas. Pequenas mudanças, é claro, mas que podem ter feito muita diferença.

Acho que um dos elementos que mais contribuíram para sua proposição bem-sucedida no campo social foi o aspecto de ajudar as pessoas a sair da “paralisia por hipnose”, a desmobilização gerada pela dimensão excessivamente grande de um problema. Para ajudar os participantes a sair deste estado, usávamos uma dinâmica coletiva em que dividíamos dois grupos entre participantes de um seminário composto por três ou quatro voluntários, e pedíamos para um dos grupos comer a maçã quando solicitados, e para o outro grupo, para só comer a maçã se conseguisse engoli-la inteira de uma só vez. A plateia tinha que dizer o porquê que um grupo não estava comendo a maçã e o outro o fazia normalmente. O entendimento de que comer de pedaço em pedaço permitia alcançar o objetivo de “comer a maçã” trazia uma clareza, por uma simbologia muito simples, de que não podemos resolver grandes problemas de uma só vez. Mas que aos poucos, “mordida a mordida”, poderíamos chegar lá.

O “Construção”, como é carinhosamente chamado, é uma metodologia simplificada de planejamento estratégico. Para executá-la não é preciso leituras aprofundadas ou tecnologias específicas. É simples, objetiva e



Milhares de projetos sociais, realizados nos contextos de pobreza e escassez de recursos, no âmbito da atenção primária, de entidades públicas e privadas de assistência social, de escolas públicas e de entidades comunitárias, foram desenvolvidos e executados através dessa metodologia.



direta, e por isso encantava tanto as pessoas. O CEDAPS aperfeiçoou muito essa metodologia com aprofundamento e processos formativos para que toda a equipe que assessorava as lideranças na execução, monitoramento e avaliação pudesse apoiar sua realização. Isso permitiu que muitas iniciativas tivessem um impacto social significativo.

Me lembro de várias histórias bonitas e peculiares, como a história da professora que usou seu conhecimento de música para reduzir a violência entre alunos na sala de aula. Muitas outras histórias bonitas como essa foram registradas.

A simplicidade de execução e os resultados práticos do programa em ambientes institucionais e comunitários chamou a atenção de acadêmicos, autoridades, ativistas e estudiosos da Promoção da Saúde. Com isso, e com o apoio da *Dreyfus Health Foundation*, a versão territorial da metodologia, chamada de Iniciativa Comunitária, circulou pela América Latina e foi replicada em países como Peru, Costa Rica, México, El Salvador e República Dominicana. Ferramentas de diagnóstico comunitário e de formação de redes davam a dimensão integrada do trabalho e fortaleciam os laços entre lideranças, produzindo efeitos multiplicadores.

Creio que a melhor lição que aprendemos com o “Construção” foi a importância de ouvir a comunidade e promover sua participação plena em todas as etapas da intervenção social do diagnóstico até o planejamento, elaboração e implementação. A palavra participação talvez sume o mais importante elemento para o sucesso de ações que visem a transformação social. E nossa metodologia representou uma forma prática, estratégica e simples de estimular a participação, gerando resultados palpáveis, o que faz toda a diferença. Além disso, fica como aprendizado a importância de utilizar recursos locais, maximizá-los através da ativação de lideranças, jovens, mulheres, artistas e entidades que atuam diretamente na comunidade, sejam públicas, privadas ou do terceiro setor. O importante é buscar as sinergias. E também construir uma rede de cooperação, para que a soma dos projetos possa ter um efeito ampliado, formando redes que fortaleçam uns aos outros e permitam que se construam forças políticas que possam ajudar essas lideranças comunitárias a conseguir mais recursos do estado ou do setor privado.

DANIEL BECKER é pediatra e sanitarista, fundador, ex-presidente e Conselheiro do Cedaps.

TRILHAS PARA ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS: DAS IDEIAS À IMPLEMENTAÇÃO

Nesta seção aplicaremos como base os elementos da *Metodologia Construção Compartilhada de Soluções Locais* para nos guiar no percurso até a elaboração de um texto base a ser redigido a partir das demandas dos editais de Projetos Sociais e/ou para organização da sua ação social.

O ponto de partida para a decisão em submeter seu projeto a um edital para financiamento ou apresentá-lo a um potencial apoiador é que ele dialogue com os seguintes pressupostos e/ou orientações:

- leia atentamente o edital ou pesquise sobre os investimentos do apoiador/ parceiros;
- adapte a linguagem de seu projeto ao pressuposto apresentado;
- leia e conheça atentamente a estrutura metodológica que compõe o Roteiro de Projeto em cada um dos seus itens;
- se houver exemplos de composição das frases, siga-os atentamente;
- observe a coerência entre todos os elementos do Projeto.

CONHECENDO A REALIDADE: DIAGNÓSTICOS, ANÁLISES E JUSTIFICATIVA

Para iniciar a elaboração de um projeto torna-se essencial conhecer a realidade em que se deseja atuar. A fase do diagnóstico ou da análise da situação a qual você deseja intervir deve gerar um levantamento detalhado de dados e informações que possam caracterizar as condições de vida dos potenciais envolvidos, verificando a identificação e avaliação das iniciativas similares de caráter público ou privado, bem como as expectativas dos potenciais beneficiários em relação ao problema. É fundamental que haja um envolvimento dos atores sociais e institucionais relevantes no processo, além do levantamento de uma bibliografia sobre o tema, tanto do ponto de vista teórico quanto da análise de experiências similares.



A aplicação de uma técnica de levantamento rápido e participativo é fundamental para que os atores sociais sejam envolvidos no processo de forma a provocar uma reflexão sobre sua situação, suas experiências e seus interesses, estimulando sua capacidade de reflexão e ação autônoma como condição para que possam tornar-se sujeitos da ação.

Na Metodologia Construção Compartilhada de Soluções Locais são utilizadas duas participativas para apoiar a delimitação e a descrição do problema que fundamenta e justifica o projeto. Desse modo, favorece e impulsiona a criação e proposição de uma solução mais completa e significativa.

- A árvore de problemas
- O mapa falante do território

A **árvore de problemas** é uma maneira simples de analisar o problema e permitir sua visualização em diversos níveis, permitindo também que o participante escolha seu ponto de intervenção de acordo com os recursos que detém. Deve ser trabalhada assim que começarmos a discutir o problema. Dessa forma, fica evidenciado:

O IMPORTANTE
É CONHECER A
REALIDADE SOBRE
A QUAL VOCÊ
DESEJA INTERVIR.
APROFUNDAR O
PROBLEMA PERMITIRÁ
QUE VOCÊ SELECIONE
DE MODO MAIS
INFORMADO E
QUALIFICADO QUAL É
A “PARCELA” DESSE
PROBLEMA QUE O SEU
PROJETO PRETENDE
MODIFICAR.



- o problema inicial que enuncia e sintetiza a situação-problema;
- as causas imediatas que determinam os sintomas (descritores) do problema e que, de um modo geral, estão dentro do espaço de governabilidade do ator social que iniciou o processo de planejamento;
- as causas mais distantes da situação-problema, muitas vezes de pouca ou nenhuma governabilidade do(s) ator(es) iniciador(es) do processo; os efeitos da situação-problema, já em curso ou em potencial, de algumas atividades que deverão ser realizadas.

Essa é uma técnica simples que pode ser aplicada em grupos para melhor contextualização do problema a ser abordado.

O **Mapa falante do território** é uma técnica de mapeamento participativo que parte das vivências, percepções e conhecimentos práticos dos envolvidos como metodologia de diagnóstico local que nos permite compreender melhor o problema que originará o projeto, mas também os recursos locais existentes.

As experiências de mapeamento participativo trabalham com perspectivas como delimitação de territórios, territorialidades identitárias (povos quilombolas, indígenas, ciganos etc.), desenvolvimento local, entre outros.

Os mapas elaborados nesses contextos são também chamados de “mapas vividos”, uma vez que descreve uma paisagem específica, espaços/regiões/áreas e situações locais identificados e representados simbolicamente. Tal trabalho conta com a participação dos membros das próprias comunidades para que desenhem e escolham o que deverá constar nos mapas. São os membros da comunidade que vão demarcar os problemas e recursos locais, sendo essa uma ferramenta poderosa tanto para o controle, a organização e a criação de estratégias comunitárias, quanto para transmitir externamente as visões locais, reafirmando o valor e a relevância do conhecimento sobre um local determinado.

A partir de consulta documental e de caminhadas dirigidas, por meio de entrevistas e consultas com “pessoas de referência” (experiências, histórias, conhecimentos), e ainda através da organização de grupos de discussão com atores sociais, é possível construir um bom diagnóstico.

Essa etapa é muito importante, pois quando a comunidade conhece melhor seu potencial e seus valores, torna-se mais forte. Nesse sentido, o mapeamento territorial possibilita identificar seus problemas, suas capacidades e o talento de seus moradores, promovendo o desenvolvimento de dentro para fora.

Cada território é um espaço social específico, tem uma população, um tamanho, uma forma, um perfil demográfico, político, social e cultural próprio e em permanente construção. Assim, o trabalho de mapeamento deve ser um processo de coleta e registro de informações e percepções sobre onde se vive e/ou trabalha.

O que é o mapeamento participativo?

É uma **técnica participativa** que possibilita o conhecimento de determinado lugar e suas **relações**, a partir de uma **representação gráfica elaborada coletivamente**. Os mapas apresentam um “retrato”, fruto da visão e percepção que os participantes têm do seu território, do seu lugar como espaço do cotidiano.

Para que serve o mapa?

Para fazer a **leitura de uma realidade** a partir de suas múltiplas dimensões (problemas e recursos), possibilitando a construção de um **olhar coletivo** sobre o território, **facilitando tomadas de decisões e/ou organização de ações e intervenções** sobre o território. Abre possibilidades de articulações, proximidades e complementaridades.



ESSA DUPLA PERSPECTIVA DE DIAGNÓSTICO FAZ DIFERENÇA NA POTENCIALIDADE DA INTERVENÇÃO LOCAL. AO MESMO TEMPO EM QUE SE MAPEIAM PROBLEMAS, SE MAPEIAM TAMBÉM OS RECURSOS.

DICA

Evite enunciar os problemas com a palavra “falta” ou “ausência” de algo genérico, pois, em geral, nos remetem a soluções estruturais que muitas vezes imobilizam mais do que impulsionam. Opte por palavras ou expressões que apresentem um “gradiente” um “dimensionamento” ou uma “parte”, um “pedaço” do problema sobre o qual deseja intervir.

FALTA
EDUCAÇÃO

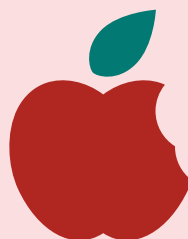
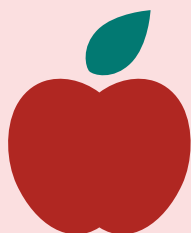
X

NENHUMA OU POUCAS
OPORTUNIDADES DE
ACESSO À EDUCAÇÃO

FALTA
LAZER

X

NENHUMA OU POUCAS
OPORTUNIDADES
OFERTADAS DE LAZER



**UM PROJETO É SÓ
UM PEDACINHO DE UM
PROBLEMA QUE POR VEZES
É MUITO MAIOR.**

Essa narrativa transforma a sua “solução” em uma possibilidade que se abrirá a partir da ação proposta, algo possível de ser realizado na perspectiva de gerar mobilização e/ou construir uma ação demonstrativa e potente, que configura o objetivo de um projeto social.

FORMULAÇÃO DE OBJETIVOS: O QUÊ?

Os objetivos definem o rumo do projeto. Eles devem ser inovadores e precisam trazer uma coerência entre a dimensão de um problema e a dimensão de um projeto. Representam uma situação que se quer obter ao final do período de duração do projeto, mediante a aplicação dos recursos e da realização das ações previstas (Cohen; Franco, 1993, p. 88).

São divididos entre **objetivo geral e objetivos específicos**. Seus conteúdos trazem características próprias e dimensões diferentes. Aqui vamos traçar como construir os objetivos, a metodologia com suas respectivas ações e os resultados esperados.

Um objetivo responde sempre à pergunta: o quê?

Objetivo geral: a elaboração do objetivo geral é muito importante. Dado a sua própria natureza, costumam ser vagos. Ele aponta a direção do trabalho e valida o alcance de sua proposta diante do objetivo esperado. É no objetivo que se decide o que fazer. Portanto, para você elaborar o objetivo do seu projeto, terá de refletir para dimensioná-lo dentro do que se pode, de fato, fazer. É preciso que sua dimensão seja mensurável e alcançável.

O **objetivo geral** expressa o impacto mais amplo do projeto. Deve ser escrito de forma clara e direta, demonstrando a transformação que o projeto pretende alcançar e como pretende atingir um determinado fim, uma mudança na situação social da região onde será realizado. Deve-se prestar atenção para que não seja superdimensionado de forma a não poder ser verificável. Mas cuidado para que não seja quantificado. Isso será apresentado nos resultados esperados.

Já os **objetivos específicos** são um desdobramento do objetivo geral. Devem ser quantificáveis e estabelecem os passos estratégicos para o alcance dos resultados. Mas atenção! Precisam ter foco bem definido e não se misturar com as ações que são os meios para que sejam alcançados.

Bons objetivos definem o rumo do projeto. Devem se apresentar como uma alternativa inovadora, criativa, e que traduza a coerência entre a dimensão do problema e a dimensão do projeto. As mudanças que o projeto

desencadeia estão descritas nos objetivos. Não são serviços e atividades. Esses são os meios para se chegar lá. Portanto, o objetivo deve ser mensurável, alcançável num tempo limitado e relacionado às necessidades das pessoas e dos territórios a que se destina.

Construídos os objetivos, passamos para as **ações** que deverão apontar o caminho para que esses sejam alcançados.

DICA

Para cada objetivo é importante pensar nas atividades, na sua preparação, na sua realização e na avaliação durante e após a atividade. Muitas vezes, na própria ação que vamos desenvolver, a gente coleta instrumentos de avaliação. Por exemplo, se você faz uma oficina formativa com conteúdo, em geral é interessante que você possa coletar informações sobre aquela oficina. Se você conseguir fazer algo antes e algo depois, melhor. Mas se você conseguir desenvolver um instrumento que te diga, de alguma forma, se os objetivos daquela oficina foram alcançados, isso vai te dando elementos para fazer uma avaliação mais consistente do projeto. Então, é sempre importante pensar de que modo aquele passo pode ser também registrado, porque o registro é fundamental.

PERCURSO METODOLÓGICO: COMO?

Em geral, as pessoas e grupos se organizam a partir de ideias e práticas que nascem de talentos, habilidades e conhecimentos que já dispomos. São dos problemas e dos recursos que nasce a ação, a estratégia e a metodologia.

Denominamos **Metodologia** o conjunto de atividades que deverão ser realizadas para que os objetivos sejam alcançados e tenham resultados.

Assim, as **ações** são o caminho que se irá percorrer e devem estar diretamente relacionadas ao objetivo geral e aos específicos. Muitas vezes as ações propostas estão relacionadas a grandes setores, eixos e/ou temáticas disparadoras, como:

- saúde;
- educação (ambiental, digital, apoio a aprendizagem etc.);
- esporte;
- geração de trabalho e renda;
- desenvolvimento comunitário;
- arte e cultura;
- direitos humanos e sociais.

O percurso metodológico é criado na busca de alcançar os objetivos. Dessa forma, deve traduzir-se em um conjunto de ações que se relacionam aos resultados esperados.

Muitas dessas ações se configuram em **tecnologias sociais** que podem inspirar outras no desenho da metodologia do seu projeto. Lembre-se que seu projeto é “ação”, mas também “conhecimento”. Sistematize suas estratégias e consolide sua metodologia para disseminá-la e replicá-la em outros contextos.

DICA

Na página “Transforma! Rede de tecnologias sociais” da Fundação Banco do Brasil, é possível encontrar diversas iniciativas que promovem soluções de efetiva transformação social:

<https://transforma.fbb.org.br/>

A metodologia responde sempre à pergunta: como?

Todo o projeto deve ter muita coerência entre as atividades previstas, os objetivos e a justificativa. A metodologia consiste em definir ações, sempre levando em conta uma lógica e sequência entre elas. Assim, deve haver uma relação causal entre as ações previstas e o alcance dos resultados desejados.

A descrição da metodologia precisa apresentar o caminho para se alcançar os objetivos. É importante ficar atento para não perder o foco dos objetivos, bem como não se ater a muitos detalhes pedagógicos. Todo trabalho de natureza social deve prescindir de sustentabilidade e efeito multiplicador.

Algumas reflexões ajudam a pensar melhor sobre cada uma das ações propostas:

- Você acha que as ações do seu projeto geram autonomia para as pessoas, grupos e instituições?
- Podem ser apropriadas e multiplicadas?

As ações mantêm alguma interação com as políticas públicas e favorecem o envolvimento com os beneficiários?

Vale pensar também se as ações são inovadoras, criativas, se potencializam os talentos existentes e se estimulam a colaboração — e não a competição.

A metodologia em um projeto social descreve o passo a passo para se alcançar os objetivos, bem como o percurso escolhido para se chegar aos resultados esperados. Essa caminhada construída com passos intencionalmente elaborados deve possuir uma intenção claramente comunicada. O que você está propondo com um projeto social é uma determinada intervenção na realidade e que, portanto, deve considerar todos os pontos que integram o projeto, gerando experiências positivas para as pessoas que dele fazem parte.

Mas em projetos de base participativa é possível prever todas as etapas da metodologia?

Uma metodologia participativa não significa que não tenha uma estrutura, uma arquitetura metodológica. Pelo contrário, é como uma colmeia, um arquétipo com plasticidade suficiente para que seja preenchida por “recheios” específicos, por especificidades locais, pelos sujeitos e suas relações cotidianas, por exemplo.

Há espaço para o local, mas há também uma estrutura, um objetivo, um resultado. Cabe ao mesmo tempo, a possibilidade de imprevisibilidade a partir da flexibilidade contida na estrutura metodológica.

Quando pensamos na metodologia, nas referências ou experiências que a embasam é que encontramos um caminho de possibilidades de ações que serão realizadas na prática. Alguns projetos precisam ter as estratégias e as etapas muito bem definidas para que você ou sua organização possam demonstrar sua capacidade de execução.

Para pensarmos na metodologia, uma boa dica é ter em conta os recursos disponíveis, que devem e podem ser melhor identificados na etapa de diagnóstico e análise da situação em que o projeto será implementado.

METAS E RESULTADOS ESPERADOS

As **metas** são marcos com uma duração determinada que auxiliam no desenvolvimento de um projeto. Indicam as ações concretas, quantificáveis e verificáveis que se pretende desenvolver para se alcançar os objetivos específicos definidos. Devem indicar as quantidades que se pretende atingir com as ações podendo apresentar também a periodicidade prevista para realização do projeto.

Pode ser construída considerando o que é o projeto (elementos de ação), porque ele está sendo feito (resultado desejado) e quando ele precisa acontecer (prazo). Assim, a relação entre os objetivos e as metas são relacionais, uma vez que essas expressam o que se pretende realizar e seu propósito. São etapas importantes para alinhar o foco, a motivação e o engajamento pretendido como projeto, além de serem referências para a avaliação.

Uma forma auxiliar para a definição das metas é utilizar a ferramenta Meta SMART (Doran, 1981). Baseado em cinco pontos, essas devem ser estabelecidas com os seguintes critérios: serem específicas (S), mensuráveis (M), atingíveis (A), relevantes (R) e temporais (T), formando em inglês o acrônimo SMART.

S**ESPECÍFICO**

O QUE
EXATAMENTE
VOCÊ QUER?

M**MENSURÁVEL**

O QUE DETERMINA
QUE VOCÊ ATINGIU
O SEU OBJETIVO?

A**ATINGÍVEL**

ESSA META
É REALISTA?

R**RELEVANTE**

POR QUE
ESTA META É
IMPORTANTE?

T**TEMPORIZÁVEL**

EM QUANTO
TEMPO VOCÊ QUER
ALCANÇAR?

Os **resultados esperados** estão diretamente relacionados aos objetivos específicos do projeto e devem refletir de forma concreta a mudança que se pretende alcançar. É importante que sejam expressos de maneira clara e direta, evitando serem enunciados de maneira genérica. A mudança pretendida compreende a alteração de um estado ou situação anterior para um estado ou situação futura que represente uma modificação significativa (Bartoli; Hermel, 2004; Campos; Abegão; Delemaro, s/d), buscando evidenciar a coerência entre o objetivo geral e os objetivos específicos, além de estar relacionada com as metas para que sejam alcançadas.

DICA

Uma sugestão para diferenciar os objetivos específicos dos resultados esperados e, ao mesmo tempo, demonstrar essa correspondência, é usar tempos verbais diferenciados para apresentação dos objetivos (Desenvolver um equipamento “x”...) e dos resultados esperados (Equipamento desenvolvido...).

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO: QUAIS FORAM AS MUDANÇAS E AS LIÇÕES

O **monitoramento e a avaliação** são indispensáveis na realização de um bom projeto. É um processo de aprendizagem que pode apoiar pessoas, organizações e grupos sociais a fazer escolhas mais consistentes em relação aos rumos de suas iniciativas, oferecendo a possibilidade de criar espaços de reflexão sobre a prática. Monitorar e avaliar na perspectiva participativa vai além de descobrir os interesses dos diferentes grupos de pessoas envolvidas em uma ação; se institucionaliza como uma ação conjunta para a ampliação da escuta e do debate (Westphal; Mendes, 2009).

O gerenciamento de um projeto envolve monitoramento e avaliação constante de suas atividades, resultados e objetivos. Podemos definir esse processo como um conjunto de procedimentos de acompanhamento e análise realizado ao longo da sua implementação, com o propósito de checar se as atividades e resultados realizados correspondem ao que foi planejado (monitoramento) e se os objetivos previstos estão sendo alcançados (avaliação).

O monitoramento diz respeito à observação regular e sistemática do desenvolvimento das atividades, do uso dos recursos e da produção dos resultados, comparando-os com o que foi planejado. Ele deve produzir informações e dados confiáveis para subsidiar a análise da razão de eventuais desvios, assim como das decisões de revisão do plano. Já a avaliação cumpre um papel de analisar criticamente o andamento do projeto segundo seus objetivos, tendo por base as informações produzidas no monitoramento.

A palavra avaliação está relacionada à determinação de valor (Akerman *et al.*, 2002; Trevisan; Bellen, 2008; Finkler; Dell'aglio, 2013). De modo mais específico, o objetivo de uma avaliação de um projeto é verificar a produção de resultados. Contribui para o aprendizado coletivo, redefinição de objetivos, contribuindo para um trabalho cada vez mais assertivo e valorativo naquilo que se pretende alcançar. Com base na síntese da proposta de Worthen, Sanders e Fitzpatrick (1997), a avaliação traz uma coleta sistemática de informações sobre as ações, as características e os resultados de um programa ou projeto, gerando recomendações para desdobramentos futuros.

No campo social, a avaliação é um campo intrinsecamente permeado de valores em disputa, o que torna necessário que o processo avaliativo contemple em seu desenho e metodologia a explicitação de óticas, valores e princípios (Akerman *et al.*,2002).

Assim, para avaliarmos um projeto, é necessário que se leve em conta três componentes interligados: (1) a coleta sistemática de informações relevantes; (2) a determinação e a aplicação de parâmetros para determinar o valor, qualidade, utilidade, efetividade e importância do trabalho avaliado; (3) a garantia de uso dos resultados da avaliação por meio da geração de recomendações para aperfeiçoamento do programa e de informações que servem para prestar contas às pessoas e instituições que têm interesse direto pelo programa que está sendo desenvolvido.

PESSOAS DE REFERÊNCIA COMO FONTE DE INFORMAÇÃO	POR MEIO DE UM OBSERVADOR INDEPENDENTE	POR MEIOS TECNOLÓGICOS	POR INFORMAÇÕES JÁ EXISTENTES
<ul style="list-style-type: none"> • QUESTIONÁRIOS • ENTREVISTAS • GRUPOS FOCAIS • TESTES • DEBATES • DESENHOS • REDAÇÕES • ETC 	<ul style="list-style-type: none"> • RELATÓRIOS NARRATIVOS/ DESCRITIVOS • ROTEIROS DE OBSERVAÇÃO 	<ul style="list-style-type: none"> • GRAVAÇÕES DE ÁUDIO • GRAVAÇÕES DE VÍDEO • FOTOGRAFIAS • OUTROS 	<ul style="list-style-type: none"> • ANÁLISE DOCUMENTAL • DOCUMENTOS PÚBLICOS • DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS

Em se tratando de projeto social, a participação dos envolvidos no processo de avaliação é muito importante. Essa deve ser entendida como um movimento essencial, uma vez que a participação busca estabelecer pontes para interlocução, não devendo levar à uniformização, mas que permita uma compreensão experimentada. Assim, mesmo que a avaliação seja ética, política e economicamente viável, ela só faz sentido se for relevante para as pessoas envolvidas no projeto.

O que se pretende avaliar?

No âmbito dos projetos sociais, a avaliação deve ser realizada considerando três aspectos fundamentais: objetivo geral, objetivos específicos e as atividades. Para cada um desses itens há uma correspondência na avaliação e devem ter indicadores que demonstrem seu alcance:

- **OBJETIVO GERAL** — **avaliação de impacto**: os indicadores dizem respeito às mudanças produzidas em relação aos seus resultados, demonstrando seu poder de influência e irradiação. Alcançam outras áreas não diretamente trabalhadas pelo projeto (temas, aspectos, públicos, localidades, organizações etc.).
- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS** — **avaliação de resultado**: os indicadores de resultados medem as trocas que serão produzidas no processo durante um determinado período (seis meses, um ano ou mais). Nesse sentido, esses indicadores se aplicam no alcance dos resultados dos objetivos do projeto.
- **ATIVIDADES** — **avaliação de processo ou monitoramento**: indicam se as metas propostas em relação às **atividades** estão sendo cumpridas no tempo e com os recursos previstos.

Há outros aspectos que também podem ser avaliados, porém são mais recorrentes na avaliação de políticas públicas.

- **EFICIÊNCIA** — é a capacidade de utilizar os recursos adequadamente, de forma racional e econômica em relação às atividades e resultados atingidos. Essa análise pode ser feita baseada em dois critérios: custo-efetividade e custo-benefício.
- **EFICÁCIA** — a capacidade de produzir o efeito desejado. Observa se as ações do projeto permitiram alcançar os resultados previstos.
- **EFETIVIDADE** — a capacidade de produzir uma diferença positiva num dado contexto em termos de benefícios ou mudanças gerados, e se estão incorporados de modo permanente à realidade da população beneficiária.

O que são os indicadores?

Os indicadores são unidades de medida dotadas de significado e utilizado para organizar e captar informações relevantes e que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado. Há uma correspondência entre o objetivo geral, os objetivos específicos, a meta e os indicadores.

A formulação dos indicadores que, como o próprio nome diz, é aquilo que indica ou serve de indicação, como uma espécie de “marca” ou sinalizador, que busca expressar algum aspecto da realidade sob uma forma que possamos observá-lo ou mensurá-lo. São parâmetros qualitativos e/ou quantitativos 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. São comportamentos ou estados observáveis desse sujeito ou objeto. Os quantitativos procuram focar processos satisfatoriamente traduzíveis em termos numéricos, tais como valores absolutos, médias, porcentagens, proporções etc. Os qualitativos estão relacionados a processos em que é preferível utilizar referências de grandeza, intensidade ou estado, tais como forte/fraco, amplo/restrito, frágil/estruturado, ágil/lento, satisfatório/insatisfatório e assim por diante.

É importante estar atento para não confundir o indicador com o objeto avaliado. A formulação dos indicadores requer capacidade de reflexão, muito mais do que domínio de técnica. Há um mito de que esse é um processo difícil, o que não é verdadeiro. Ele expressa uma quantidade (um número, uma porcentagem) ou uma qualidade do que é observado.

Uma vez elaborados, é hora de selecionar as fontes de informação ou meios de verificação que devem contar com a qualidade e confiabilidade para responder as perguntas e os métodos de coleta de dados. Esses documentos evidenciarão as informações, portanto, devem ser cuidadosamente selecionados e documentados.

Para cada uma dessas etapas há propósitos diferentes que farão o levantamento dos dados para análise. No entanto, para conseguir colher essas informações deve-se fazer uma pergunta avaliativa.

Por que fazer uma pergunta avaliativa?

A pergunta avaliativa ajuda na focalização do que se quer avaliar e deve gerar informações necessárias para basear o julgamento do valor de alguma coisa. A formulação da pergunta deve ser um momento muito importante e deve envolver todo o grupo de trabalho. Fazer boas perguntas demanda tempo e esforço do grupo, mas ela dará a direção do que se pretende avaliar, evitando que informações desnecessárias sejam levantadas e inapropriadas aos interessados.

Para a elaboração de uma boa pergunta avaliativa deve-se relacionar todas as perguntas consideradas importantes para os participantes, financiadores, para quem trabalha, de forma a encontrar a formulação que mais atende a todos os envolvidos. Uma vez selecionada deve-se passar para a construção de uma matriz, conforme apresentaremos mais adiante.

O ideal é que o preenchimento da matriz seja feito coletivamente, reunindo os avaliadores, clientes, financiadores e demais representantes dos grupos que têm interesse específico ou são afetados de alguma forma pelo projeto e pela avaliação. O somatório final (por coluna) para cada pergunta avaliativa formulada durante o processo será um bom indicador para que o grupo decida sobre quais perguntas deverão fazer parte da sua avaliação. Esse é um dos momentos cruciais avaliativo, em que o foco da avaliação será definido.

Quem faz a avaliação?

Quem deve conduzir a avaliação do projeto pode ser uma pessoa do próprio grupo ou um profissional que não tenha tido nenhum ou limitado contato com o projeto. Essa é uma escolha da equipe do projeto e, em ambas as situações, é importante considerar o que mais resulta em benefício ao projeto que está sendo desenvolvido. Ao avaliador cabe o papel de conduzir uma dinâmica na qual o grupo se sinta confortável, seguro e criativo para trabalhar. Cabe ainda ao avaliador oferecer questionamentos relacionados à descrição, viabilidade e importância de cada indicador proposto, e que ajuda o grupo a fazer as escolhas que garantam precisão e sentido ao processo de avaliação.

RECURSOS NECESSÁRIOS: QUAIS E COMO MOBILIZAR RECURSOS?

Os recursos financeiros necessários devem ser subscritos de forma detalhada, considerando gastos com pessoal, material de consumo, material permanente ou equipamento. Alguns aspectos devem ser observados com grande importância:

- os valores precisam corresponder exatamente com o que se pretende gastar, incluindo todas as despesas previstas para a realização do trabalho;
- no cronograma físico-financeiro precisa constar, entre os valores previstos, os encargos sociais;
- itens como equipamentos, infraestrutura, obras/reparos, não têm seus valores discriminados anexados;
- caso o projeto compreenda reformas físicas, é preciso anexar justificativas e plantas físicas da obra pretendida e ter muito claro que o financiador pretende apoiar esse tipo de despesa;
- os valores previstos para pagamentos de pessoal devem trazer uma dimensão realista e correlata com o valor de mercado.

Orçamento

O orçamento é o planejamento financeiro do seu projeto. É uma estimativa, que expressa em dinheiro o desenvolvimento das atividades. O orçamento do projeto inclui todos os recursos e seus respectivos valores em moeda corrente, inclusive os que não foram ou não irão ser comprados, como doações de equipamentos, material de construção e/ou alimentos. Doações em dinheiro também entram no quadro orçamentário, já que pagam custo de algum recurso necessário para o projeto.

Como o orçamento é uma estimativa, ele tem uma margem de erro. Por isso mesmo é que, quanto mais claro você for na elaboração do seu orçamento, mais transparência terá o seu projeto.

DISCRIMINAÇÃO	UNIDADE	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
1. Recursos humanos (especificar)				
SUBTOTAL (1)				
2. Divulgação/Serviços de terceiros (especificar)				
SUBTOTAL (2)				
3. Material apoio e promocional (especificar)				
SUBTOTAL (3)				
4. Serviço de terceiros (especificar)				
SUBTOTAL (4)				
5. Outras despesas (especificar)				
SUBTOTAL (5)				
TOTAL: (1) + (2) + (3) + (4) + (5)				

Contrapartida institucional

A contribuição é o que a instituição proponente já possui e disponibiliza para a cobertura das despesas do projeto. Essa deve estar detalhada no orçamento e, para lembrar, pode incluir o espaço físico onde o projeto será realizado, pessoas, materiais e equipamentos de sua instituição que podem entrar como contrapartida no orçamento do projeto. Isso é válido para qualquer categoria de despesas, pois todo recurso disponível deve ser valorizado financeiramente.

Dependendo das exigências do financiador, as contrapartidas podem ser de ordem:

- **FINANCEIRA:** depósito de dinheiro em conta corrente do projeto;
- **BENS E SERVIÇOS:** recursos humanos já existentes, infraestrutura, mobiliário, equipamentos, computadores, guias metodológicos, tipo e percentual de atividades do projeto etc.;
- **MARCAS/PATROCÍNIO:** relativas aos ganhos do seu patrocinador com a veiculação da sua marca. Esteja atento às formas variadas de dar visibilidade às marcas, bem como suas restrições de uso (cor, tamanho, destaque, entre outros).

Para realizar o cálculo do orçamento de seu projeto, você deverá avaliar os seguintes pontos:

- determinar os recursos humanos, materiais e financeiros necessários para realizar cada uma das atividades planejadas;
- calcular os recursos humanos, materiais e financeiros necessários para as atividades de gestão e apoio ao projeto;
- calcular o custo total do orçamento a partir dos fatores relativos ao uso dos recursos acima indicados, repartindo-se o total segundo as diversas fontes de financiamento;
- indicar as contribuições de cada grupo/instituição participante do projeto em termos de recursos;
- quantificar a contribuição própria local das organizações executantes em termos de recursos humanos (trabalho voluntário, por exemplo), materiais (doação de equipamentos e materiais etc.) e financeiros;
- calcular os encargos sociais de todas as pessoas que serão contratadas para atuar no projeto.

FONTES DE FINANCIAMENTO: MÚLTIPLAS OPORTUNIDADES

A captação de recursos para projetos sociais vem ocupando um espaço profissional importante nas organizações. O profissional que hoje exerce essa atividade necessita estar muito alinhado com a organização, conhecendo profundamente sua missão, seus objetivos, seus projetos e toda a sua capacidade operacional.

São motivações diferenciadas que levam pessoas e organizações a investirem recursos em projetos sociais. Pode ser por uma afinidade com a missão e causa a qual o projeto se relaciona, por destinar recursos no cumprimento da responsabilidade social corporativa, por desejar ampliar a visibilidade de sua marca, entre outros. Assim, é importante que para obter recursos para o desenvolvimento de suas ações a organização esteja regularizada e estabelecida em um endereço fixo. Circunstancialmente há oportunidades de captação de recursos através de pessoas físicas, mas é no âmbito das Organizações da Sociedade Civil (OSC) que ocorrem os maiores investimentos.

Ao solicitar qualquer tipo de ajuda financeira, você deverá estar preparado para reunir diversos documentos, como registros jurídicos da sua entidade, atualização dos balanços financeiros, contratos de trabalhos e serviços etc. Por isso, é muito importante que, ao longo do exercício das atividades do seu projeto, você mantenha os documentos e arquivos sempre atualizados e organizados.

As fontes de recursos para o seu projeto podem vir através de indivíduos, de organizações privadas, de recursos públicos ou de agências internacionais. Conhecer essas fontes é o primeiro passo para que você seja capaz de avaliar quais são as mais adequadas para o seu projeto. Você pode utilizar uma única forma de captar recursos ou diversificá-la, pois existem múltiplas possibilidades. Destacamos algumas:

- recursos individuais e pontuais (doações), campanhas e comercialização de produtos;
- recursos públicos e leis de incentivo;
- empresas e institutos corporativos;
- agências internacionais e de fomento.

Vamos citar algumas possibilidades que possam servir de inspiração para a viabilização de seus projetos:

RECURSOS INDIVIDUAIS E CAMPANHAS

- **APADRINHAMENTO:** é um tipo de doação tangível. Frequentemente está relacionada ao apoio regular à uma criança, uma certa quantidade de árvores etc.
- **ARRECADAÇÃO DE RECURSOS VIA TELEMARKETING:** são abordagens realizadas através de contato telefônico para potenciais doadores.
- **ARREDONDAMENTO:** arredondar para cima o valor de uma compra e doar os centavos para uma organização da sociedade civil ou uma causa.
- **CAMPANHAS DE ARRECADAÇÃO CORPO A CORPO:** vem sendo utilizada com frequência por organizações cuja marca é consolidada. É realizada através de uma abordagem individual nas ruas e em eventos.
- **CAMPANHAS ATRAVÉS DA INTERNET:** o *crowdfunding* vem sendo amplamente utilizado e mobiliza recursos e pessoas. Há diversas plataformas disponíveis. Outra forma mais tradicional são as rifas, bazares e sorteios, mas ainda muito utilizadas para sustentabilidade das organizações, principalmente as menores e com menos estrutura organizacional para captação e gestão de recursos mais robustos.
- **DOAÇÕES ESPONTÂNEAS:** campanhas de arrecadação de roupas, alimentos, produtos de higiene e limpeza. São comumente realizadas em emergências.
- **DOAÇÕES INDIVIDUAIS:** É possível arrecadar recursos através de doações de pessoa física. Esse tipo de ação requer um investimento inicial que costuma ser alto, pois necessita acessar listas com endereço de potenciais doadores (assinantes de revista/jornal, titulares de cartão de crédito etc.), criar e enviar malas-direta, além de contratar profissionais com conhecimento técnico para trabalhar o relacionamento e fidelização dos doadores. Essa modalidade de captação costuma trazer retorno após cinco anos de investimento.

- **MARKETING RELACIONADO À CAUSA:** são parcerias para comercialização de produtos por empresas e Organizações da Sociedade Civil. Gera renda e fortalece a imagem das organizações envolvidas.
- **ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS:** Parceria com pessoas relacionadas com a cultura, o esporte, as artes, dentre outras.

RECURSOS PÚBLICOS

O governo brasileiro orienta Organizações da Sociedade Civil e também as organizações governamentais que acessem o Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse denominado SICONV¹. É importante conhecer exigências para cadastramento da sua organização e as várias etapas para apresentação de uma proposta a ser conveniada. Existem tutoriais e materiais de leitura que podem ser acessados. Busque conhecer e se apropriar da ferramenta e suas potencialidades.

Outro caminho importante para projetos sociais são as leis de incentivo: Lei Rouanet², Lei do Audiovisual³, Lei de Incentivo ao Esporte⁴, são de incentivos fiscais que possibilitam que cidadãos e empresas apliquem parte do Imposto de Renda devido.

INICIATIVA PRIVADA

A captação de recursos no setor privado pode ocorrer por meio do repasse de recursos privados para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público, chamado de “Investimento Social Privado”. Os elementos que diferenciam essa prática das ações assistencialistas são: preocupação com planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos; estratégia voltada para resultados sustentáveis de impacto e transformação social; envolvimento da comunidade no desenvolvimento da ação.

1. Disponível em: <https://siconv.com.br/>

2. Disponível em: <http://leideincentivoacultura.cultura.gov.br/>

3. Disponível em: <https://direcaoacultura.com.br/leis-de-incentivo/lei-do-audiovisual/>

4. Disponível em: <http://www.esporte.gov.br/leilncentivoEsporte>

Há também seleções públicas através de editais e que oferecem apoio financeiro através da responsabilidade social corporativa. Esses podem ser locais, regionais ou nacionais, a depender da área de influência e interesse da empresa. Normalmente os editais são divulgados pela internet e é necessário que sua organização esteja atenta às oportunidades.

As Fundações, embora estejam inseridas no Terceiro Setor, tem como propósito ajudar iniciativas, projetos e organizações a se viabilizarem em torno de determinadas causas, elas são uma das fontes mais procuradas. O processo pelo qual as entidades concedem doações varia muito. Algumas, por exemplo, podem apenas financiar gastos com a compra de equipamentos ou com treinamento de pessoal, outras podem financiar gastos com assessoria técnica, publicações, entre outros.

É importante saber que as fundações podem ser operadoras ou financiadoras de projetos. As financiadoras podem ser “corporativas” ou “independentes”. As corporativas funcionam dentro da estrutura administrativa das empresas que lhes mantém. Já as independentes possuem uma estrutura organizacional própria, inclusive na tomada de decisões.

Algumas empresas têm interesse em financiar projetos, não só em função das vantagens fiscais, mas também pela preocupação, cada vez maior, em associar a qualidade de vida à imagem positiva da empresa junto ao público.

AGÊNCIAS INTERNACIONAIS

Existem agências Internacionais que atuam nas atividades de cooperação bilateral e multilateral, estabelecidas por meio de convênios com instituições de outros países, programas multilaterais e afiliação às instituições internacionais governamentais e não-governamentais, assegurada por pagamento de contribuições anuais.

As agências especializadas das Nações Unidas podem ser fontes de financiamento e assistência técnica a projetos. Há também as agências regionais, que segue o mesmo perfil de financiamento das agências da ONU, mas operam regionalmente.



O QUE É PRECISO PARA SER UM BOM CAPTADOR DE RECURSOS?

- Ter clareza sobre a organização que representa: o que ela faz; quem colabora; porque foi criada; sua missão; seus objetivos; seus projetos; seu público;
- Conhecer o contexto em que o recurso será aplicado;
- Saber defender a ideia de que o investimento no público participante que se pretende alcançar com o projeto atende a suas demandas e expectativas;
- Ter domínio do projeto em todas as suas etapas, destacando a capacidade operacional da gestão financeira;
- Assegurar a transparência na prestação de contas.

REDE DE PARCERIAS E SUSTENTABILIDADE: COMO CAMINHAR JUNTO?

Um projeto social deve ter sempre a preocupação com a sustentabilidade. Quando se propõe a execução de um projeto deve-se ter sempre muita atenção com sua capacidade de autossustentação. É importante que se estabeleçam estratégias que possibilitem o projeto manter-se vivo e ativo após o investimento do financiador. A ideia de sustentabilidade compreende as forças do projeto, que se manifestam através de ideias, captação de parcerias, e recursos de diferentes naturezas — financeiro, material etc.

A sustentabilidade tem como principal ator a participação da comunidade. Sua integração em todas as etapas do projeto é fundamental para que se estabeleça uma atuação integrada às demandas locais, com uma visão de onde se pretende chegar. Na redação de um projeto social, como a comunidade se fará ator social, é fundamental que esteja bem demarcada, considerando ser protagonista de uma mudança social ainda que, ao mesmo tempo, beneficiária de suas ações.

Algumas perguntas podem ajudar a organizar as informações relacionadas ao envolvimento e vínculo da comunidade com o projeto:

- De que forma a comunidade participou da sua elaboração e de que forma ela pode ser beneficiada por ele?
- O quanto a comunidade deseja o projeto e se ela tem representação na sua condução?
- O projeto vai promover reuniões periódicas para expor dificuldades e conquistas?
- Haverá transparência na prestação de contas?

A comunidade deve ser compreendida como a principal parceira. Para tal, estar explícito na redação do projeto quem são os atores sociais locais com quem se trabalhará é fundamental.

Dê destaque as associações comunitárias, grupos de mulheres, comércio local, instituições religiosas, mídia etc. É essencial que se estabeleçam parcerias e que estejam formalizadas. Isso dá legitimidade ao trabalho e fortalece as possibilidades de ser sustentável. Dependendo apenas do financiador não

é garantia de sucesso. Ao contrário, depender de uma única fonte de recurso mostra fragilidade — e não força.

A interação e o fortalecimento com as políticas públicas deve ser prerrogativa de um projeto social. É muito importante que se desenvolva projetos cujos objetivos proponham uma cooperação entre as Organizações da Sociedade Civil e os serviços públicos. Um trabalho social deve sempre fortalecer políticas públicas existentes ou gerar recomendações para o fomento de novas ações que possam ser absorvidas pelo poder público.

As parcerias estabelecidas pelo projeto são fundamentais para lidar com a complexidade do setor social. As redes, os conselhos, as alianças etc. têm sido alternativas importantes para superar a escassez de recursos. Que

tipos de parcerias, por exemplo, você acha que seu projeto precisa? Acha que deve haver envolvimento do governo, de empresas, ou fundações? E a colaboração de outras Organizações da Sociedade Civil ou universidades? Como o projeto pretende cuidar dessas relações de parceria?

Importante lembrar que, em geral, as parcerias estabelecidas com o setor público podem ser a melhor estratégia para a sustentabilidade do seu projeto. Para que isso aconteça, as ações do seu projeto deverão ser pertinentes e relevantes para a cidade ou comunidade local. Contribuindo, assim, para o fortalecimento de políticas públicas existentes ou promovendo novas ações que possam ser absorvidas pelo Estado.

Comunicação

A divulgação das ações deve ser uma das principais estratégias de comunicação do projeto. Isso deve ser uma prerrogativa no sentido de dar amplitude ao conhecimento das ações realizadas, visibilidade às parcerias e ao financiador, apoio às lideranças locais, formadores de opinião, comunidade etc.



**ARTICULE COM AS
POLÍTICAS PÚBLICAS.
ISSO É MUITO
IMPORTANTE PARA
O SEU PROJETO E
PARA O FUTURO
FINANCIADOR.**

É importante estar atento para algumas fragilidades que geralmente ocorrem no que se refere à divulgação do projeto. Não se deve utilizar mídias, por exemplo, que não dialogam ou não fazem parte da realidade do projeto e da comunidade: esteja atento aos valores e ao público a que se destina aquela comunicação. Cuidado também com as ações de mídia espontânea previstas no projeto — elas não podem ser garantidas.

Outro aspecto que merece atenção é para a pouca visibilidade ao patrocinador perante o valor investido, pois o retorno de imagem é sempre um importante instrumento de divulgação da marca do parceiro financeiro. Os eventos não são contrapartida. Esses devem ser parte integrante das ações do projeto se esse assim o permitir.

TRILHAS TEMÁTICAS: DICAS E INSPIRAÇÕES



A Metodologia Construção Compartilhada de Soluções Locais traz um “truque metodológico”. É uma pergunta que irá auxiliar, de forma simples, objetiva e direta, a estruturar o seu projeto. Esse “jeito de fazer” pode auxiliá-lo na elaboração do projeto, mas é muito útil no resumo sobre o projeto. E mais ainda se você for convidado a fazer uma apresentação breve sobre o projeto como parte da seleção dos projetos, os denominados pitch. A pergunta é um “truque metodológico” que funciona como uma síntese do projeto.

Fazendo a pergunta, definindo a solução

Para a elaboração da pergunta, é preciso ter muita atenção com a estratégia principal escolhida. Não se pode perder o ponto de partida: foi identificado um problema e a estratégia de ação precisa estar de acordo com ele, para ter um efeito real sobre ele, minimizando, assim, o problema.

A redação/formulação da pergunta segue a sequência abaixo.

SERÁ QUE (ESTRATÉGIA)	MENCIONAR DE FORMA SINTÉTICA A AÇÃO EFETIVA, EVITANDO A CONJUGAÇÃO DE VERBOS.
REALIZADA COM (POPULAÇÃO TRABALHADA)	MENCIONAR OS DADOS QUE DETERMINEM AS CARACTERÍSTICAS DO GRUPO.
DURANTE (PERÍODO)	MENCIONAR A DURAÇÃO DO PROJETO.
CONTRIBUIRÁ PARA (OBJETIVO)	ESCREVER UM VERBO, CONTEMPLANDO O RESULTADO QUE SE QUER OBTER, INCLUSIVE COM DESCRIÇÃO NUMÉRICA SE POSSÍVEL.

Para que possamos obter uma **síntese** do projeto sugerimos que, na fase de redação seja realizada a transformação da pergunta na **síntese** do projeto. O conteúdo é exatamente o mesmo, mas na **síntese** a pergunta se transforma numa afirmação. Portanto, é apenas uma mudança de posições dos itens que compõem a pergunta.

O roteiro para a síntese é:

OBJETIVO + AÇÃO + POPULAÇÃO + DURAÇÃO

**CONTRIBUIRÁ
PARA
(OBJETIVO)**

ESCREVER UM VERBO, CONTEMPLANDO O RESULTADO QUE SE QUER OBTER, INCLUSIVE COM DESCRIÇÃO NUMÉRICA SE POSSÍVEL.

**SERÁ QUE
(ESTRATÉGIA)**

MENCIONAR DE FORMA SINTÉTICA A AÇÃO EFETIVA, EVITANDO A CONJUGAÇÃO DE VERBOS.

**REALIZADA COM
(POPULAÇÃO
TRABALHADA)**

MENCIONAR OS DADOS QUE DETERMINEM AS CARACTERÍSTICAS DO GRUPO.

**DURANTE
(PERÍODO)**

MENCIONAR A DURAÇÃO DO PROJETO.



A REDAÇÃO DO PROJETO DEVE RESPONDER A ALGUMAS ETAPAS QUE PODEM SER APRESENTADAS EM ORDEM E COM NOMES DIFERENCIADOS, DE ACORDO COM A FONTE PARA QUAL O PROJETO SERÁ ENVIADO. FIQUE ATENTO: OS CONTEÚDOS DEVEM SER ADEQUADOS PARA OS CAMPOS ESPECÍFICOS QUE SERÃO DESTINADOS.

Um bom roteiro é um guia para a redação do projeto.

- Título do projeto.
- Resumo do projeto ou resumo executivo.
- Apresentação da instituição (onde o contexto se insere).
- O contexto do projeto.
- Justificativa de um projeto.
- Objetivos: geral e específicos.
- Metodologia a ser utilizada.
- Critérios ou sistema de acompanhamento e avaliação.
- Cronograma das atividades.
- Cronograma financeiro.
- Recursos humanos e materiais.
- Bibliografia utilizada.

DICA

Faça uma reflexão sobre as perguntas abaixo e veja se suas respostas, estruturadas por meio do projeto redigido, fazem sentido e podem ser compreendidas com coerência e harmonia.

- Qual é o principal problema que o projeto pretende enfrentar?
- Quais são as principais ações previstas?
- Que resultados você espera alcançar? Em que tempo?
- Qual o valor do investimento solicitado?
- Há outros apoiadores e parceiros? Quem são eles?

ESTRUTURA METODOLÓGICA: DICAS PRÁTICAS

*.... quando se une a prática com a teoria
tem-se a práxis, a ação criadora e modificadora
da realidade (FREIRE, 2003, P.11).*

Os temas e campos a partir dos quais os projetos sociais são elaborados, constituem-se numa perspectiva freireana nos “temas geradores” das ações sociais. Aqueles que se originam nos desafios e barreiras percebidas na sociedade e a partir dos quais uma construção dialógica emerge. Com essa perspectiva, organizamos essa **estrutura metodológica** para sintetizar aspectos centrais da estrutura de elaboração de um projeto social.

Em cada item usualmente solicitado, destacamos uma reflexão sobre o processo dialógico que é fomentado pelo campo dos projetos sociais. O reconhecimento de que as ações geradas por cada projeto se configuram na construção do conhecimento concretizado e mediado pela prática. E assim, produzem os diferentes campos de possibilidades para as transformações sociais. Nossas dicas práticas devem ser lidas como troca de ideias em uma interação produtiva para uma maior incorporação das aprendizagens. Façam uma leitura ativa!

ROTEIRO BÁSICO	DICAS PRÁTICAS
<p>QUEM FAZ</p>	<p>Dados do proponente</p>
<p>Do que se trata a sua organização?</p> <p>Quem coordenará o Projeto e qual será a equipe técnica?</p>	<p><i>Projetos Sociais não transformam o mundo. Projetos sociais mudam pessoas. Pessoas transformam o mundo. (PARAFRASEANDO PAULO FREIRE)</i></p> <p>Pessoas são o centro dos projetos sociais e suas diferentes etapas rumo ao alcance de objetivos e resultados. Da redação à ação, se constituem na matéria-prima essencial do percurso que permite aos projetos “saírem do papel” e ganharem vida ou partirem da vida para o papel. Isso mesmo, alguns projetos começam na prática e se transformam em um documento escrito e está tudo bem. Outros fazem o caminho inverso. O que importa é seguir em frente e transformar/metamorfosear a todos que dele fazem parte.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresente a sua organização e a equipe que implementará o projeto. • Siga com muito cuidado e atenção as instruções presentes nos editais. • Mantenha sua documentação institucional atualizada. • Revise os formulários contendo informações institucionais para adequá-los ao edital e a organização apoiadora.

<p>PARA QUEM FAZER</p>	<p>População participante</p>
<p>Com quem faz?</p>	<p>A maioria dos editais/chamadas e projetos utilizam a expressão “população alvo”, “população beneficiada”, entretanto, optamos por mencionar tratar-se de uma “população participante”, para reforçar o caráter democrático e participativo que acreditamos que deva ser parte essencial dos projetos sociais (mas tá tudo bem!). Usem o que o formulário/edital/chamada solicitar.</p> <p>Muitas vezes pedem estimativas numéricas e de perfis.</p> <p>DIRETO — são aqueles com os quais o projeto entra diretamente em contato — busque registrar os participantes assim como desenvolver pequenas enquetes para conhecerem o perfil sociodemográfico (idade, escolaridade, deficiência, cor da pele, moradia. Dentre muitos outros inerentes ao seu projeto).</p> <p>INDIRETO — são aquelas pessoas que foram alcançadas a partir dos participantes diretos e/ou por atividades implementadas pelo projeto. Use sempre o bom senso e desenvolva suas próprias métricas. Em geral, pensar que cada um participante atinge ao menos quatro outros, é uma boa métrica. Ex. Diretos — 100/ Indiretos — 4000.</p>
<p>POR QUE FAZER?</p> <p>Em que realidade o Projeto vai atuar?</p>	<p>Justificativa</p> <p><i>Se, na verdade, não estou no mundo para simplesmente a ele me adaptar, mas para transformá-lo; se não é possível mudá-lo sem um certo sonho ou projeto de mundo, devo usar toda possibilidade que tenha para não apenas falar de minha utopia, mas participar de práticas com ela coerentes.</i> (PAULO FREIRE)</p> <p>O texto da justificativa não deve ser muito longo.</p> <p>Deve estar apoiado no diagnóstico realizado, apresentando o contexto em que o projeto pretende atuar.</p> <p>Destaque o problema/desafio sobre o qual o projeto pretende incidir.</p> <p>Faça uma narrativa pautada no diálogo com o leitor.</p> <p>Deixe explícitas as motivações e fatores que “justificam” a intervenção proposta.</p> <p>Busque elaborar um “texto redondo e coerente” com o propósito expresso pelo edital e os valores do financiador/parceiro.</p>

O QUE FAZER

Qual é o objetivo geral do Projeto?

Quais são os objetivos específicos?

Objetivos (geral e específicos)

Não há transição que não implique um ponto de partida, um processo e um ponto de chegada. Todo amanhã se cria num ontem, através de um hoje. De modo que o nosso futuro se baseia no passado e se corporifica no presente. Temos de saber o que fomos e o que somos, para sabermos o que seremos.
(PAULO FREIRE)

Os objetivos específicos devem estar contidos em seu objetivo geral e contribuir para que você o alcance construindo as soluções para os problemas e desafios para os quais foi criado. Aproveite a escalada e aprenda com ela. Pequenos resultados devem ser celebrados e os eventuais erros ou riscos geridos para se transformarem em aprendizagens que favoreçam as escaladas.

- Busque associar seus objetivos à causas globais e nacionais.
- Com quais objetivos do “desenvolvimento” vai dialogar?
- Com quais Políticas Públicas nacionais irá se articular?
- Com quais causas sociais irá se conectar?
- Os objetivos são enunciados simples, diretos e destacados.
- Não devem vir acompanhados de “narrativas” que os apresentem.
- Evite focar na **ação estratégica** a ser implementada. Ex: **Desenvolver oficinas de formação** sobre cidadania e direitos para jovens moradores da comunidade L.
- Falam por si só e devem focar no **objetivo** — no que **se pretende modificar**. Ex: **Ampliar a informação** sobre cidadania e direitos por parte de jovens moradores na comunidade L.
- Use verbos no infinitivo.
- O Objetivo geral deve conter os específicos, ser abrangente, e visar o que se espera ao final do projeto.
- Os objetivos específicos devem ser mensuráveis e facilmente acompanhados e monitorados.

COMO FAZER

Atividades/Ações

Metodologia

*Ninguém nasce feito, é experimentando-nos
no mundo que nós nos fazemos.*
(PAULO FREIRE)

**Pense e acredite nisso quando for estruturar as etapas o seu projeto.
Experimente. Fará toda a diferença em sua organização.**

A metodologia é a parte que estrutura a abordagem e as atividades (o meio) pelo qual o projeto alcançará os seus resultados.

Reforçamos a importância de que as metodologias sejam participativas e envolvam a população em suas diferentes etapas.

Pensar sempre na perspectiva de um projeto “COM” e não um projeto “PARA”.

Destacando o caráter de fortalecimento da cultura democrática e de participação cidadã como transversal e estruturante aos projetos sociais.

- As atividades devem ser bem descritas e delimitadas
- Devem projetar elementos quantitativos (número de atividades; de participantes; tipos etc.)
- Devem explicitar aspectos qualitativos (títulos, ementas, programas etc.)
- Pensem em “escadas” a serem percorridas para o alcance do objetivo geral. O passo a passo.
- Ações circulares ou interconectadas devem ser bem detalhadas no texto.
- Organizar as ações em níveis, ajuda a tornar a proposta mais clara. Ex: componentes; frentes; dimensões.
- Numerar as ações e subdividir as atividades também auxilia na melhor compreensão e posterior quantificação para fins de composição do orçamento.

COM QUAIS RECURSOS	Recursos necessários e Orçamento
<p>Recursos necessários (orçamento)</p>	<p>Valorize tudo que tem, reconheça, considere, mas pense no que precisará, seja ousado e criativo. Um financiamento deve ser pensado de modo estratégico. Focado no projeto, mas também no legado desse projeto para sua organização ou para a renovação do projeto. Saber orçar e prestar contas é essencial para o campo dos projetos sociais.</p> <p>A partir das atividades e ações descritas, liste os recursos que você dispõe para realizá-las</p> <p>Pense em recursos humanos, técnicos, infraestrutura, parcerias.</p> <p>Esses recursos podem compor a sua contrapartida. Muitos editais exigem que as contrapartidas sejam evidenciadas nos formulários de projetos.</p> <p>Após essa lista bem detalhada, busque listar o que você não tem, mas precisará.</p> <p>Seja o mais específico possível. Pense no número de pessoas, quantidade de atividades, materiais e logística.</p> <p>Quanto mais detalhado melhor.</p> <p>De posse dessa planilha inicie a valoração dos itens e “rubricas”.</p> <p>Para fechar o orçamento consulte um especialista em gestão financeira e contábil. Sempre mais seguro.</p>
QUANDO FAZER	
<p>Como as atividades serão distribuídas no tempo?</p>	

PARA QUE FAZER

Resultados esperados

Quais resultados são esperados?

Os chamados marginalizados, que são os oprimidos, jamais estiveram fora de. Sempre estiveram dentro de. Dentro da estrutura que os transforma em “seres para outro”. Sua solução, pois, não está em “integrar-se”, em “incorporar-se” a esta estrutura que os oprime, mas em transformá-la para que possam fazer-se “seres para si”.
(FREIRE, 2003, P. 35)

Os resultados esperados são essenciais porque explicitam o estado em que se espera chegar a partir do problema/desafio após a estratégia de intervenção proposta.

O enunciado do resultado deve ser sintético e em linha com o objetivo.

Importante usar o verbo no particípio passado.

Retomando o exemplo.

SE o objetivo geral for: **Ampliar a informação** sobre cidadania e direitos por parte de jovens moradores na comunidade L.

O resultado esperado será: **Informação sobre cidadania e direitos** por parte de jovens moradores na comunidade L **ampliados**.

Os resultados são identificados via INDICADORES e mensurados por FONTES de verificação.

Leia atentamente o edital e veja qual é o formato de redação e planejamento solicitado.

Essa é uma parte que tem muitas variações conforme a entidade financiadora (governamental; agências das nações unidas; fundos americanos; fundos europeus, dentre outros).

COMO AVALIAR

*Ninguém caminha sem aprender a caminhar,
sem aprender a fazer o caminho caminhando, refazendo
e retocando o sonho pelo qual se pôs a caminhar.*
(FREIRE, 1992)

Avaliar é preciso. Para reconhecer os avanços, mas para aprender com os tropeços e os atalhos que foram necessários.

Inclua os instrumentos de monitoramento em todas as etapas do seu projeto. Dedique-se a acompanhá-lo.

O “fazer” para “quem faz” projetos sociais é muito mais importante, dado que está a serviço de problemas e desafios sociais sempre urgentes.

Mas “pensar sobre o fazer”, reconhecer seus limites e possibilidades é essencial para o “saber fazer” e fazer mais e melhor.

Organize a linha de base — registre os dados de onde partiu e acompanha as transformações até a linha final para comparação.

Organize os instrumentos e meios de verificação sobre cada etapa do processo, seus públicos, atividades e resultados alcançados.

Descreva passo a passo as atividades e analise seus resultados.

Construa um banco de fotos, imagens e depoimentos.

Produza bons relatórios narrativos.

Crie sistematizações da experiência.

Produza conhecimentos sobre seu projeto.

COMO COMUNICAR

Divulgação e Disseminação

Plano de Comunicação

*A alegria não chega apenas no encontro do achado,
mas faz parte do processo da busca. E ensinar
e aprender não podem dar-se fora da procura,
fora da boniteza e da alegria.*
(FREIRE, 1992)

Uma comunicação ativa e significativa é essencial para projetos sociais. Deve ser vista como transversal e estruturante.

Construa um bom plano de comunicação de seu projeto.

Atente-se às necessidades e exigências dos financiadores. Muitos exigem que a marca seja valorizada. Outros nem tanto.

Mas sempre aprove e documente a aprovação de cada peça ou produto publicado.

Aprenda a potencializar as redes sociais. Evite usos abusivos ou sem cuidado e atenção.

São muito potentes. Por isso podem e devem ser bem utilizadas.

Criar páginas próprias ajuda a divulgar e a conectar novos pares ou parceiros. Valoriza também quem participa.

COMO PRESTAR CONTAS

Produção de Relatórios

Técnicas e financeiras

*Onde quer que haja mulheres e homens,
há sempre o que fazer, há sempre o que
ensinar, há sempre o que aprender.*
(FREIRE, 2000)

Todas as etapas de execução do projeto devem ser rigorosamente registradas.

Isso vale para atividades técnicas, mas, obrigatoriamente, para as financeiras.

O recurso recebido, público ou privado, deve ser transparente, pois se trata de uma ação social ainda que de um grupo não governamental.

Recursos públicos tem regras ainda mais específicas. Acompanhe as legislações vigentes⁵.

Siga rigorosamente os “Manuais de Execução” dos parceiros após a aprovação.

Relatórios narrativos devem estar alinhados aos relatórios financeiros.

Eles demonstram a efetividade dos recursos recebidos.

Busque considerar o Relatório Narrativo como uma documentação do Projeto.

A redação deve ser objetiva e guiada pelo projeto, mas anexe imagens, depoimentos, listas de presença e todos os meios de verificação do *status* e resultados do seu projeto.

5. Disponível em: <https://www.gov.br/plataformamaisbrasil/pt-br>

COMO SUSTENTAR

Planos de Sustentabilidade

Num país como o Brasil, manter a esperança viva é em si um ato revolucionário.
(FREIRE,1997)

A sustentabilidade de um projeto social passa por diferentes dimensões.

Apoia-se nos desafios e problemas para os quais foram elaborados para enfrentar. A realidade social exige ações permanentes.

Uma delas é a capacidade de diálogo e incidência frente à política pública.

Pense também em como as ações e/ou valores do projeto seguem incorporadas as práticas implementadas.

Concentre nas pessoas. Elas estarão sempre por perto ou ligadas em uma conexão infinita de teias e redes.

DO PAPEL AO CICLO DE VIDA DOS PROJETOS: DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO

Um projeto bem elaborado facilita, e muito, sua gestão.

Você deve concentrar o máximo possível sua atenção para seguir as atividades propostas em seu projeto e mantê-las monitoradas e muito bem documentadas através dos meios de verificação.

A execução das atividades contribui para a conclusão dos projetos e a consequente solução ou diminuição do problema apresentado.

Essa é uma parte bem central do acompanhamento do projeto.

Você deve se preocupar em acompanhar a realização das atividades conforme o cronograma físico-financeiro.

Lembre-se que o seu projeto é o seu **mapa do caminho**. E você deve sempre consultá-lo.

Quem faz o projeto social acontecer?

Os projetos sociais estão diretamente relacionados aos proponentes desses. A configuração dos recursos humanos atuantes nos projetos sociais que temos atualmente é muito diversa. O campo se expandiu e varia muito entre ativistas sociais que são “crias” de suas comunidades e contextos e que se constituem em protagonistas das ações nos territórios até aos profissionais que desenvolvem suas carreiras acadêmicas e profissionais na interface com projetos sociais. O espectro atual é gigante e com muitas interconexões e interseções entre os atores e atrizes que compõem o campo.

As competências existentes e necessárias são igualmente variadas e passam desde aquelas mais “naturais”, inseridas na cultura local e oriundas do “lugar de fala” e de representatividade do ator social até o desenvolvimento de competências e habilidades construídas em espaços acadêmicos e profissionais que configuram o ethos do “analista”, “assessor”, “gerente”, “coordenador” de projetos sociais em seus diferentes matizes.

As competências são múltiplas e são construídas no cotidiano da atuação sendo impossível nomeá-las com profundidade porque estão em plena **metamorfose**. Para inspiração, uma lista de (15) competências que consideramos importante desenvolver em profissionais que lidam diretamente com a concepção e implementação de projetos sociais:

1. Motivação interna para promover e ser parte da mudança social pretendida
2. Disponibilidade para o aprendizado do conhecimento acumulado e novo no campo dos projetos sociais
3. Capacidade de organização dos processos e das pessoas
4. Comunicação interpessoal e empática
5. Disponibilidade interna para autoavaliação e avaliação entre equipe
6. Capacidade de negociação e respeito às diferenças e interseccionalidades como um valor
7. Habilidade para promover o diálogo e a escuta ativa em todos os ciclos do projeto
8. Capacidade de sistematização, registro e documentação do projeto
9. Habilidade para gestão de crises e riscos com medidas preventivas planejadas
10. Corresponsabilidade em todas as fases, eixos e frentes do projeto, compondo uma “equipe”
11. Domínio dos conteúdos, propósitos e objetivos garantindo a coerência do projeto
12. Clareza de valores éticos, visão e crenças que orientam o projeto
13. Visão sistêmica, holística e abrangente em permanente aprimoramento pessoal e profissional
14. Competências metodológicas e de ferramentas técnicas e tecnológicas (presenciais e virtuais) aplicadas
15. Criatividade, inovação e sustentabilidade como valores

Registro: relatórios e sistematização da experiência

Os projetos sociais ampliam possibilidades de contribuir socialmente em diferentes dimensões. Produzem e são produtos de diferentes saberes e fazeres. O **registro** de todas as etapas da vida de um projeto, bem como seus inúmeros dados gerados, constitui-se ação fundamental a ser cuidada e artesanalmente construída em diferentes tempos e movimentos.

Toda informação sobre o projeto é importante para diferentes finalidades: (1) prestar contas ao apoiador em forma de relatórios narrativos; (2) Fontes para monitoramento e avaliação do projeto; (3) tomadas de decisão no percurso da implementação; (4) comunicação das atividades e resultados; (5) sistematização da experiência.

Registros que não podem faltar:

- Atividades realizadas (processo, histórias, produtos)
- População participante (número, características, perfil)
- Aspectos metodológicos (etapas operacionais, atividades, técnicas)
- Resultados previstos e alcançados (metas, dados quantitativos e qualitativos)
- Aspectos analíticos (subjektividades, configurações, relacionamentos)
- Avaliações processuais e contínuas (opiniões, percepções, enquetes, banco de dados quantitativos)

Os formatos desses registros são constituídos por: (1) relatórios descritivos e depoimentos (2); banco de imagens e mídias; (3) planilhas de dados numéricos (*Excel, PowerBI*); (4) *softwares* de gestão; (5) documentos diversos gerados ao longo do ciclo de vida do projeto social.

Os registros contribuem diretamente para uma melhor gestão da implementação do projeto e para o alcance de seus objetivos. Usualmente os registros e relatórios são obrigatórios conforme os contratos firmados com os apoiadores dos seus projetos sociais. Por isso, você deve ficar atento aos prazos necessários para prestação de contas técnicas e financeiras de seu projeto. Muito importante garantir a instituição das práticas de transparência e cumprimento dos acordos formais.

Mas para além das aplicações objetivas e obrigatórias na forma de relatórios, os registros do percurso dos projetos sociais se constituem em fontes essenciais para a produção de novos conhecimentos a serem compartilhados aos diferentes públicos e avançar as possibilidades de metamorfose e transformação social. Sugerimos que a metodologia de **sistematização de experiências** seja cada vez mais aplicada no campo dos projetos sociais. Vale a pena conhecer, estudar e pôr a mão na massa!

A **sistematização de experiências** é um processo de reflexão que pretende ordenar e organizar o que tem sido a trajetória, os processos e os resultados de um projeto. Trata-se de um processo ordenado para reflexão crítica de uma experiência concreta, com o propósito de provocar processos de aprendizagem e intercâmbio. Nos termos do autor sistematizar é:

Apropriar-se da experiência vivida e dar conta dela, compartilhando com os outros o aprendido (Holliday, 2006, p. 22).

A sistematização busca identificar as ideias, os sentimentos e as formas de fazer que ela está construindo ou proporcionando aos diversos sujeitos envolvidos. Além disso, garante a apropriação da experiência pelos atores envolvidos construindo de modo coletivo, o sentido de sua ação cotidiana, muitas vezes encobertos pelo “fazer”. A sistematização é uma construção pessoal e coletiva, intencionalmente planejada e realizada por aqueles que, tendo vivenciado uma ação, querem descobrir e construir o seu sentido.

É o processo através do qual recolhemos informação, refletimos e selecionamos o mais importante das experiências. Para isso, se faz uma pausa no caminho e se percebe a maneira como estamos atuando. Utilizamos essas experiências para análise e interpretação.



PARTE 2

REFLEXÕES SOBRE TEMAS ATUAIS

Para esta seção convidamos especialistas em temas muito importantes na área de projetos sociais.

Na medida em que a realidade se complexifica, as agendas sociais e institucionais se intensificam exigindo aprofundamentos em termos das discussões e debates contemporâneos. Trata-se de um campo em movimento.

Nossa intenção é destacar alguns desses temas convidando você a manter-se atualizado e com suas reflexões sempre “refrescadas” pelos diálogos do campo. As inovações no que tange aos fundamentos, concepções, abordagens, metodologias e técnicas devem ser apreendidas sempre em consonância com a sua iniciativa e a realidade sobre a qual deseja operar e transformar.

Refleta sobre o contexto social, cultural, econômico, histórico. Se apoie em dados da saúde, da educação, das políticas sociais. Crie o alicerce para sua atuação social e delinieie as bordas. A cultura de “pesquisador” e “produtor de novos conhecimentos” deve ser permanente na sua construção como profissional e ativista em projetos sociais.

Os desafios que compõem o contexto de desigualdades sobre os quais operamos no Brasil e seus enfrentamentos coletivos devem orientar nosso processo de reflexão e aprofundamento frente aos fatores que embasam nossas ações. Avançar em projetos sociais antirracistas mostra-se como um caminho urgente.

Os artigos a seguir não se propõem a esgotar os temas que apresentam, mas se apresentam como um convite à reflexão e a construção de um mapa do caminho sobre conteúdos e informações necessárias à elaboração de projetos sociais.

ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL E PROJETOS SOCIOCULTURAIS: ASPECTOS LEGAIS

LUCAS SEARA

Ambiente jurídico

O Direito de Associação é um Direito Humano. Isso significa que todo ser humano tem o direito de se juntar a outras pessoas para atuar coletivamente em razão de um tema, interesse, compromisso ou situação comum.

Esse direito está garantido na Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU. O artigo 20 estabelece que toda pessoa tem direito à liberdade de reunião e de associação pacíficas. Diz ainda que ninguém pode ser obrigado a fazer parte de uma associação.

A Assembleia Geral do Conselho de Direitos Humanos da ONU, em Resolução de 27/09/2012, declarou a importância de uma Sociedade Civil livre e auto-organizada e a liberdade de associação como elemento para sua conformação. O respeito aos direitos da liberdade de reunião pacífica e de associação contribui para enfrentar e resolver desafios e questões importantes para a sociedade, tais como o ambiente, o desenvolvimento sustentável, prevenção da criminalidade, o tráfico humano, capacitando mulheres, a justiça social e para realização de todos os direitos humanos.

O Pacto Internacional sobre Direitos Cíveis e Políticos, incorporada ao ordenamento jurídico brasileiro pelo Decreto nº 592 de 06/07/92, em seu artigo 22, reconhece que toda pessoa terá o direito de associar-se livremente a outras, inclusive o direito de construir sindicatos e de a eles filiar-se, para a proteção de seus interesses.

Complementa que o exercício desse direito estará sujeito apenas às restrições previstas em lei e que se façam necessárias, em uma sociedade

democrática, no interesse da segurança nacional, da segurança e da ordem públicas, ou para proteger a saúde ou a moral pública ou os direitos e liberdades das demais pessoas. Ressalte-se a possibilidade de estabelecer restrições legais para o exercício desse direito por membros das forças armadas e da polícia.

Por seu turno, a Convenção Americana Sobre Direitos Humanos, incorporada ao ordenamento jurídico brasileiro pelo Decreto nº 678 de 06/11/92, afirma a liberdade de associação em seu artigo 16: todas as pessoas têm o direito de associar-se livremente com fins ideológicos, religiosos, políticos, econômicos, trabalhistas, sociais, culturais, desportivos ou de qualquer outra natureza.

Estabelece ainda que o exercício de tal direito só pode estar sujeito às restrições previstas pela lei que sejam necessárias, numa sociedade democrática, no interesse da segurança nacional, da segurança ou da ordem públicas, ou para proteger a saúde ou a moral pública ou os direitos e liberdades das demais pessoas. Aqui também se possibilita a imposição de restrições legais, e mesmo a privação do exercício do direito de associação, aos membros das forças armadas e da polícia.

Na Constituição Federal de 1988 (CF/88) o direito de associação é tratado no âmbito dos direitos e garantias fundamentais. Em seu artigo 5, a CF/88 estabelece que é plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter paramilitar (XVII). Estabelece ainda que ninguém poderá ser compelido a associar-se ou a permanecer associado (XX).

O regime constitucional veda a interferência estatal no funcionamento das associações, e sua criação independe de autorização governamental (XVIII). A dissolução compulsória ou suspensão das atividades de associações depende de decisão judicial, exigindo-se, no primeiro caso, o trânsito em julgado (XIX). Por fim, estabelece que as entidades associativas, quando expressamente autorizadas, têm legitimidade para representar seus filiados judicial ou extrajudicialmente (XXI).

Aqui vale ressaltar o campo de atuação das entidades sociais, com base nos valores da Democracia Participativa, de fundo constitucional. A CF/88 consagra a possibilidade de participação direta dos cidadãos nas políticas públicas, em campos como:

- Planejamento municipal: artigo 29, XII.
- Direitos dos usuários dos serviços públicos: artigo 37, § 3º.
- Seguridade social: artigo 194, § 7º.
- Saúde: artigo 198, III.
- Assistência social: artigo 204, II.
- Educação: artigo 205.
- Proteção do patrimônio cultural brasileiro: artigo 216, § 1º.
- Meio ambiente: artigo 225.
- Criança e adolescente: artigo 227, § 7º.

Natureza Jurídica e regularidade das entidades

Pela legislação brasileira, uma entidade social possui natureza jurídica de associação ou fundação. Isso significa que o nome escolhido pode ser diverso — grupo, instituto, ONG, coletivo, ministério, casa etc. Importante fixar que a natureza jurídica será obrigatoriamente de associação ou de fundação.

Associação se constitui pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos, segundo o Código Civil (art. 53); são pessoas que se unem para uma determinada finalidade ou interesse social, sem fins lucrativos e autônomas, com relação aos poderes públicos.

Por sua vez, as fundações são criadas por um instituidor, que destina bens (por escritura pública ou testamento) e especifica a finalidade a que se destina, e, eventualmente, a maneira de administrá-la, segundo o Código Civil (art. 62); tem natureza patrimonial, pois é composta por bens ou recursos que conformam tais organizações.

Seja qual for a natureza jurídica, associação ou fundação, a documentação da entidade precisa estar atualizada e em regularidade com a legislação: a princípio, CF/88 e Código Civil; passa pela legislação tributária; e incorpora o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil

(MROSC), marcadamente a Lei das Parcerias, Lei nº 13.019/2014¹, que regulamenta as parcerias entre os poderes públicos e as OSC no Brasil. Deve considerar todas as implicações em *compliance* e transparência², com estrutura de governança bem definida. Uma avaliação criteriosa em cada caso deverá traçar a estratégia mais acertada e o planejamento jurídico para a atuação da entidade³.

Importante chamar a atenção para a obrigação da entidade social em respeitar a legislação setorial referente a área, política ou tema onde atua (ou áreas). A título de exemplo, podemos trazer: entidade que atua com público infante juvenil precisa conhecer e se basear no Estatuto da Criança e do Adolescente⁴; de outro lado, a entidade que atua com assistência social precisa estar de acordo com as regras e princípios do Sistema Único da Assistência Social (SUAS)⁵.

As entidades sociais têm natureza privada, mas atuam com direitos e interesses públicos, coletivos. Nesse contexto, estão sempre entre o regime de direito privado e o regime de direito público. A legislação que regula sua atuação é complexa e esparsa, de forma que é absolutamente recomendável uma assessoria jurídica especializada.

1. Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014 — Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis n.º 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999.
2. Sobre o tema do *compliance*, recomenda-se a leitura do texto “O compliance se aplica às pequenas e médias organizações da sociedade civil?” do OSC Legal Instituto. Disponível em: www.osclegal.org.br
3. Outras legislações devem ser consideradas, avaliadas e, eventualmente incorporadas, como a chamada Lei Anti Corrupção: Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 — Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.
4. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 — Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências.
5. Sobre o tema, sugerimos publicação recente do Ministério da Cidadania: “Guia As Organizações da Sociedade Civil e o SUAS”. Disponível em: http://blog.mds.gov.br/redesuas/wp-content/uploads/2021/08/GUIA_OSC_SUAS_0308.pdf.

Elaboração de projetos

Parte importante na elaboração dos projetos socioculturais é o manejo da documentação da entidade com vistas a cumprir as exigências do potencial financiador. Elaborar uma boa proposta, fundamentar, ter dados e evidências, planejar um orçamento compatível, todas as etapas são por demais importantes. Mas se a documentação não estiver regular e disponível, corre-se o risco de se perder uma parceria estratégica e uma boa oportunidade para empreender uma grande iniciativa, um projeto socialmente relevante.

Por isso é fundamental entender as exigências e separar todos os documentos antecipadamente, evitando-se deixar essa etapa para a última hora. Muitos bons projetos podem se perder pela não apresentação dos documentos completos, isso pode gerar frustração na equipe de elaboração e, pior, demonstra uma gestão pouco cuidadosa da entidade.

Com antecedência, também é possível resolver pendências intercorrentes, como um alvará vencido, um imposto não recolhido, uma situação qualquer que cause embaraço na emissão das certidões negativas de impedimentos ou débitos. Com alguma antecedência, dá para pagar aquela taxa de poucos reais que ficou esquecida e não entrou automaticamente na conta corrente, dá para resolver alguma pendência de entrega de documentos na prefeitura, por exemplo.

Documentos na Lei

Uma boa dica para começar a organizar a documentação obrigatória da entidade é a Lei das Parcerias, Lei nº 13.019/2014, que integra o chamado MROSC. Esse é um marco político e jurídico importante, que inaugura um momento estrutural na relação entre poderes públicos e OSC no Brasil, ao estabelecer com clareza as regras e procedimentos do regime de parcerias.

Por se tratar de uma regra estruturante, os financiadores privados nacionais têm-na considerado como parâmetro, ainda que não estejam obrigadas a segui-las em suas parcerias privadas (o regime continua sendo geral, de direito civil). No caso dos financiadores internacionais, basta ver os formulários de submissão de projetos e identificar que trazem campos nos quais as OSCs devem declarar que estão em conformidade com a legislação vigente no país.

No caso de parcerias com os poderes públicos, com base no regime do MROSC, a Lei nº 13.019/2014 apresenta a lista dos documentos a serem apresentados pelas OSCs, nos artigos 33 e 34. Trata-se de um rol taxativo, ou seja, os poderes públicos não podem exigir outros documentos que não estejam naquela lista.

Pela Lei das Parcerias (Lei nº 13.019/2014) os documentos e requisitos para formalizar uma parceria são:

ARTIGO 33, que as OSC sejam regidas por normas de organização interna que prevejam, expressamente:

(i) objetivos voltados à promoção de atividades e finalidades de relevância pública e social;

(ii) que, em caso de dissolução da entidade, o respectivo patrimônio líquido seja transferido a outra pessoa jurídica de igual natureza que preencha os requisitos desta Lei e cujo objeto social seja, preferencialmente, o mesmo da entidade extinta;

(iii) escrituração de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade e com as Normas Brasileiras de Contabilidade.

ARTIGO 33, que as OSC possuam:

(i) no mínimo, um, dois ou três anos de existência, com Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) ativo, comprovados por meio de documentação emitida pela Secretaria da Receita Federal do Brasil, conforme, respectivamente, a parceria seja celebrada no âmbito dos Municípios, do Distrito Federal ou dos Estados e da União;

(ii) experiência prévia na realização, com efetividade, do objeto da parceria ou de natureza semelhante;

(iii) instalações, condições materiais e capacidade técnica e operacional para o desenvolvimento das atividades ou projetos previstos na parceria e o cumprimento das metas estabelecidas⁶.

6. Sobre o tema da comprovação de capacidade técnica e operacional das OSC, sugere-se a leitura do capítulo do Amapá, no e-book “27 histórias de uma caminhada com as Organizações da Sociedade Civil no Brasil”, do OSC Legal Instituto. Disponível em: www.osclegal.org.br

Para comprovar a experiência prévia na realização do objeto da parceria ou de objeto de natureza semelhante, o Decreto nº 8.726/2016⁷, que regulamenta o MROSC em nível federal, exige um ano de experiência. Podem ser admitidos, dentre outros documentos: (i) instrumentos de parceria firmados com órgãos e entidades da administração pública, organismos internacionais, empresas ou outras OSCs; (ii) relatórios de atividades com comprovação das ações desenvolvidas; (iii) publicações, pesquisas e outras formas de produção de conhecimento realizadas pela OSC ou a respeito dela; (iv) currículos profissionais de integrantes da OSC, sejam dirigentes, conselheiros, associados, cooperados, empregados, entre outros; (v) declarações de experiência prévia e de capacidade técnica no desenvolvimento de atividades ou projetos relacionados ao objeto da parceria ou de natureza semelhante, emitidas por órgãos públicos, instituições de ensino, redes, OSC, movimentos sociais, empresas públicas ou privadas, conselhos, comissões ou comitês de políticas públicas; ou, (vi) prêmios de relevância recebidos no País ou no exterior pela OSC.

ARTIGO 34. as OSC deverão apresentar:

- (i) certidões de regularidade fiscal, previdenciária, tributária, de contribuições e de dívida ativa, de acordo com a legislação aplicável de cada ente federado (federal, estadual e municipal);
- (ii) certidão de existência jurídica expedida pelo cartório de registro civil ou cópia do estatuto registrado e de eventuais alterações ou, tratando-se de sociedade cooperativa, certidão simplificada emitida por junta comercial;
- (iii) cópia da ata de eleição do quadro dirigente atual;
- (iv) relação nominal atualizada dos dirigentes da entidade, com endereço, número e órgão expedidor da carteira de identidade e número de registro no Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) de cada um deles;
- (v) comprovação de que a OSC funciona no endereço por ela declarado.

7. Decreto Federal nº 8.726, de 27 de abril de 2016 — Regulamenta a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, para dispor sobre regras e procedimentos do regime jurídico das parcerias celebradas entre a administração pública federal e as organizações da sociedade civil.

Além desses documentos, o regime do MROSC permite que se exijam aqueles referentes às políticas setoriais. Um bom exemplo é a exigência de inscrição nos conselhos específicos, como da Assistência Social ou de Crianças e Adolescentes.

Caso a seleção pública de projetos seja regida por lei específica, para formalização de outros instrumentos que não estejam no âmbito do MROSC, deve-se observar as exigências de cada legislação:

- Termos de Parceria com as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) – regidos pela Lei nº 9.790/99 e pelo Decreto nº 3.100/99;
- Contratos de Gestão com as Organizações Sociais – regidos em nível federal pela Lei nº 9.637/98 e em nível subnacional (Estados e Municípios), por legislação própria;
- Convênios e contratos celebrados com entidades filantrópicas e sem fins lucrativos nos termos do § 1º do artigo 199 da CF/88, para atuação em complementariedade ao Sistema Único de Saúde (SUS), com oferta de leitos e cobertura assistencial – consultar o regime de licitação geral e o regulamento do SUS;
- Termos de compromisso cultural referidos no § 1º do artigo 9 da Lei nº 13.018, de 22/07/2014 – Lei Cultura Viva;
- Parcerias entre a administração pública e os serviços sociais autônomos – consultar a legislação geral sobre licitações e contratos.

No caso de seleção de projetos por financiadores privados, estas não se submetem ao MROSC e podem estabelecer critérios com maior liberdade, exigir a documentação que achar pertinente, desde que compatível com a legislação civil vigente. A princípio não há restrições, embora o MROSC funcione como um parâmetro. Por isso, a dica é ficar atento as regras estabelecidas em cada seleção.

Administração e gestão contábil do projeto

Elaborar projeto é planejar intervenções, ações e serviços. Mas também é pensar na sua gestão, em como maximizar resultados com o orçamento previsto.

Uma dica básica é contar com uma gestão contábil competente, especializada em entidades sem fins lucrativos. Tratamos do tema pelo OSC LEGAL Instituto, em artigo denominado “A Lei 13.019/2014 e a gestão contábil das Organizações da Sociedade Civil”⁸. A contabilidade tem um papel essencial na gestão das OSC, pois consolida informações fundamentais para a tomada de decisões. Uma boa condução contábil, para além de preencher formulários e planilhas de prestação de contas, contribui com o planejamento, monitoramento e avaliação das atividades dos projetos, mensurando financeiramente as metas, confrontando os valores recebidos e controlando os recursos utilizados para alcançar o desempenho social efetivo.

O Conselho Federal de Contabilidade (CFC) é o órgão responsável por editar as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC), além de interpretações e comunicados técnicos, seguindo padrões internacionais⁹. Nesse sentido, o CFC aprovou a Interpretação Técnica Geral (ITG) nº 2002/2012, que estabelece critérios e procedimentos específicos de avaliação, de reconhecimento das transações e variações patrimoniais, de estruturação das demonstrações contábeis e as informações mínimas a serem divulgadas em notas explicativas de entidades sem finalidade de lucros¹⁰.

É importante compreender os conceitos, estrutura, nomenclatura e as demonstrações contábeis obrigatórias das OSC. Nesse sentido, a Lei nº 13.019/14 (artigo 33), obriga que as OSCs que desejam celebrar parcerias com a Administração Pública prevejam expressamente em seus documentos que mantêm “escrituração de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade e com as Normas Brasileiras de Contabilidade”.

A ideia é consolidar a obrigatoriedade dos registros e a importância de se ter uma boa condução contábil da OSC, compatível com as regras e instrumentos mais contemporâneos e efetivos para a gestão social.

No que se refere a elaboração de projetos socioculturais, a participação da contabilidade pode garantir um planejamento orçamentário

8. Autoria de Candice Araujo e Lucas Seara. Disponível em: www.osclegal.org.br

9. Emitidas pelo *International Accounting Standards (IASB)*

10. Além da ITG 2002, aplica-se às OSC a NBC TG 1000 que normatiza as demonstrações contábeis para fins gerais de empresas de pequenos e médio porte, além de considerar as restrições impostas aos doadores, financiadores e dos instrumentos auxiliares da gestão da própria organização.

e financeiro mais completo e eficiente. Um bom exemplo é a elaboração de orçamento para projeto que preveja a contratação de empregados no regime celetista, que demanda definir: remuneração, encargos, rescisão, horas extras e tributos.

Temas jurídicos dos projetos

Uma das palestrantes do Festival Associação Brasileira de Captadores e Captadoras de Recursos (ABCR, 2021)¹¹ introduziu a sua exposição indicando que o primeiro passo na profissão do captador de recursos que vai trabalhar com uma entidade é conhecer o estatuto e a ata da última Assembleia Geral. O debate de destaque, no maior evento de captação de recursos do Brasil, já começou alertando para a atenção com alguns temas que, a princípio, ficariam apenas com o “setor jurídico”. Na sequência, destacou a palestrante, o organograma, planejamento estratégico e demais documentos e informações que possam embasar e potencializar o planejamento da captação e da sustentabilidade.

Essa é a ideia que destacamos e trabalhamos. Não vai se exigir que todos dominem a linguagem jurídica e operem os instrumentos legais (atribuições da assessoria jurídica). Mas é importante conhecer minimamente como se tratam as questões jurídicas relacionadas à Gestão Social das OSCs. Conhecer o modelo de atuação e intervenção das entidades, como elas se posicionam junto a sociedade e parceiros, como lidam com prestadores de serviços e colaboradores, como se dão as relações entre seus componentes.

Num plano mais geral, é bom entender se a entidade participa de editais públicos de projetos, se eventualmente presta serviços (de consultoria, se promove cursos, por exemplo), se comercializa produtos e bens, se participa de seleção de projetos privados e de entidades internacionais. O tipo de relação que se estabelece pode fazer diferença no plano tributário, por exemplo: uma prestação de serviços pode acarretar cobrança do Imposto Sobre Serviços (ISS), de competência municipal; nas parcerias com base

11. O Festival ABCR é promovido pela Associação Brasileira de Captadores e Captadoras de Recursos (ABCR). Mais informações em: <https://captadores.org.br/>

no MROSC, as contas bancárias podem ser isentas de taxas¹². Esses fatores influenciam na elaboração dos projetos, já que tem impacto sobre o orçamento.

Algumas titulações podem também influenciar no planejamento, por exemplo se a entidade possui a qualificação como Organização Social (OS) ou como OSCIP. Se a entidade é OSCIP, poderá formalizar os Termos de Parceria da Lei nº 9.790/99. Poderá firmar Contratos de Gestão, caso seja qualificada como OS, essas são regidas em nível federal pela Lei nº 9.637/98 e nos Estados e Municípios podem ter legislação própria¹³.

Convém também entender se a entidade possui algum tipo de título de Utilidade Pública ou o CEBAS. O título de Utilidade Pública vem perdendo força, especialmente depois da revogação do título em nível nacional, restando apenas em nível estadual e municipal, que têm regramento próprio¹⁴. Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) é uma certificação prevista na Lei Complementar nº 187, de 16/12/2021¹⁵ e será concedido (ou renovado) pelo Ministério da Saúde, Ministério do Desenvolvimento Social ou Ministério da Educação, conforme área preponderante da organização que o pleitear e as exigências específicas setoriais. Pode-se destacar como benefício do CEBAS a imunidade tributária às contribuições previdenciárias patronais.

O tipo de instrumento que irá formalizar a relação com o potencial financiador também deve ser considerado: Contrato? Convênio? Termo de Parceria? Contrato de Gestão? Termo de Colaboração? Termo de Fomento? Acordo de Cooperação?

12. Sugere-se a leitura do texto “Isenção de Tarifas Bancárias das contas vinculadas aos novos instrumentos da Lei 13019/2014”, do OSC LEGAL Instituto. Disponível em: www.osclegal.org.br

13. Mais informações sobre as Organizações Sociais. Disponível em: <https://www.portaldasos.com.br/>

14. Sugere-se a leitura do texto “O Título de Utilidade Pública e o MROSC”, do OSC LEGAL Instituto. Disponível em: www.osclegal.org.br

15. Lei Complementar nº 187, de 16/12/2021 — Dispõe sobre a certificação das entidades beneficentes e regula os procedimentos referentes à imunidade de contribuições à seguridade social de que trata o § 7º do art. 195 da Constituição Federal; altera as Leis nos 5.172, de 25 de outubro de 1966 (Código Tributário Nacional), e 9.532, de 10 de dezembro de 1997; revoga a Lei nº 12.101, de 27 de novembro de 2009, e dispositivos das Leis nos 11.096, de 13 de janeiro de 2005, e 12.249, de 11 de junho de 2010; e dá outras providências.

Contrato, a rigor, envolve prestação de serviços e tem um tipo de tratamento jurídico. O regime de parcerias estabelecido pelo MROSC, traz seus novos instrumentos e procedimentos: Termo de Colaboração, Termo de Fomento ou Acordo de Cooperação. O convênio genérico tem restrições, atualmente são exceções ao regime do MROSC¹⁶. OSCIP e OS têm seus instrumentos específicos.

Um fator importante na elaboração dos projetos é a composição da equipe técnica que fará frente ao trabalho: educadores sociais, assistentes sociais, professores, redutores de danos, psicólogos, administrativo etc. Cada projeto tem que apontar os recursos humanos que atuarão nas atividades.

Daí decorre a necessidade de se entender o tipo de relação ou vinculação jurídica que irá se estabelecer com estes colaboradores e prestadores de serviços: será o regime celetista, com assinatura da carteira de trabalho? Serão prestações de serviços eventuais? Pode contratar Microempreendedor Individual (MEI)? Será tudo baseado na mobilização de voluntariado? Haverá contratação de estagiário ou bolsista?

Veja-se que destacamos algumas modalidades ou possibilidades jurídicas de vinculação com recursos humanos: vínculo celetista, prestação de serviços eventual por pessoa física, prestação de serviços pessoa jurídica (MEI), voluntariado, estágio ou bolsa. Cada uma dessas modalidades tem regras a serem cumpridas e respeitadas, que se refletem no próprio orçamento dos projetos.

Empregado celetista tem que formalizar na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS)¹⁷, pagar a remuneração e recolher todos os encargos e tributos. O regime de estágio exige um contrato específico e supervisão técnica. Contratação de MEI exige certos cuidados¹⁸. Voluntário precisa ter um Termo de Voluntariado, não recebe remuneração, mas pode ser ressarcido por despesas que desembolse nas suas atribuições. Aqui

16. Sugere-se a leitura do artigo: SEARA, L. N. O Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) e sua aplicabilidade nas parcerias entre o Poder Público e as organizações da sociedade civil nas políticas de saúde. In: *Revista de Direito do Terceiro Setor* – RDTS, Belo Horizonte, ano 12, n. 24, p. 61-85, jul./dez. 2018.

17. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/servicos/obter-a-carteira-de-trabalho>

18. Sugere-se a leitura do texto “MEI e OSC: normas e cuidados”, de autoria de Laís de Figueirêdo Lopes, Paula Raccanello Storto e Camila Gbur Haluch, publicado pelo OSC LEGAL Instituto. Disponível em: www.osclegal.org.br

temos bons exemplos de como a vinculação jurídica impacta na execução das despesas dos projetos.

Longe de esgotar as implicações jurídicas da elaboração e planejamento dos projetos socioculturais, a ideia aqui foi destacar alguns pontos para contribuir na tarefa de pensar e planejar a intervenção da entidade, especialmente considerando a tarefa de elaboração dos projetos socioculturais.

Fechando a conta

Aqui não se proporá uma conclusão. Não cabe fechar uma discussão cuja finalidade era trazer tantas inquietações e provocações. Cada entidade, cada projeto, cada ação tem suas especificidades. A elaboração e o planejamento são complexos, exige considerar amplamente as perspectivas: econômica, administrativa, ambiental, social e cultural.

A proposta aqui foi trazer um panorama sobre os cuidados e providências a serem tomadas ou consideradas no processo de planejamento e organização da entidade na elaboração dos projetos.

Primeiro uma abordagem sobre as bases jurídicas para o direito de associação em um plano internacional. Na sequência, o tema como é tratado na CF/88 e na legislação brasileira, além dos caminhos da democracia participativa, de fundo constitucional.

Daí tocamos na natureza jurídica das entidades, associação ou fundação, destacando a diferença entre ambas: associação se constitui pela união de pessoas para uma determinada finalidade ou interesse social, sem fins lucrativos e autônomas com relação aos poderes públicos; por sua vez, as fundações têm natureza patrimonial, são compostas por bens ou recursos.

Seja qual for a natureza jurídica, a documentação da entidade precisa estar atualizada e em regularidade com a legislação, considerando as implicações tributárias, *compliance* e transparência, com estrutura de governança bem definida.

A documentação da entidade deve estar regular e disponível, com vistas a cumprir as exigências do potencial financiador. Do contrário, corre-se o risco de se perder uma parceria estratégica e uma boa oportunidade para empreender uma grande iniciativa, um projeto socialmente relevante.

Quanto a documentação básica, o parâmetro que adotamos foi a Lei das Parcerias, Lei nº 13.019/2014, que integra o chamado MROSC. Trata-se do marco político e jurídico estruturante na relação entre poderes públicos e OSC no Brasil, ao estabelecer com clareza as regras e procedimentos do regime de parcerias.

Por se tratar de uma regra estruturante, os financiadores privados nacionais têm-na considerado como parâmetro, ainda que não estejam obrigadas a segui-las em suas parcerias privadas. No caso dos financiadores internacionais, é comum cobrarem das OSCs que estejam em conformidade com a legislação vigente no país.

A tarefa pode ser complexa, mas a dica é simples: ler atentamente as exigências de cada potencial financiador. Cada caso é específico. Importante ainda contar com uma assessoria jurídica especializada, que possa traçar um bom planejamento e, conseqüentemente, prestar uma retaguarda jurídica competente para atuação da entidade.

LUCAS SEARA é advogado e consultor. Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social pela Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Especialista em Gestão Pública: relação com o Terceiro Setor (UCSAL).

Conta com experiência como consultor de organismos internacionais (UNESCO, PNUD e OPAS/OMS), de Organizações da Sociedade Civil e órgãos governamentais, como a Secretaria de Cultura do Estado da Bahia, Ministério da Saúde (Departamento IST/HIV/AIDS e Programa Nacional de Controle da Tuberculose), Secretaria Municipal de Cidadania e Direitos Humanos de São Paulo, além do Projeto REDES — Articulação Intersectorial de Políticas sobre Drogas / Audiências de Custódia em São Paulo, da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), em parceria com a Secretaria Nacional de Drogas do Ministério da Justiça (SENAD/MJ).

Atualmente coordena o OSC LEGAL Instituto¹⁹, que se dedica à legislação das Organizações da Sociedade Civil, à Gestão Social e às Políticas Públicas.

19. Disponível em: <https://oscllegal.org.br/>

UM GUIA EXPERIMENTAL PARA SE CAPTAR RECURSOS, UM OLHAR ESPECIAL PARA A ÁREA SOCIOCULTURAL

CAROLINA MARQUES HENRIQUES FICHEIRA

Quem nunca ouviu a expressão “basta conhecer as pessoas certas”? A captação de recursos é uma área posta à margem das prioridades das instituições sociais. Muitas vezes, é vista como uma grande capacidade de *lobby*¹ entre almoços, coquetéis ou contatos privilegiados de amigos. Com a estratégia do empirismo, sem uma prévia formação do assunto, o país sofre com a falta de profissionais qualificados na área.

Mas o cenário vem mudando. O terceiro setor tem conseguido isso nas últimas décadas (Cruz; Estraviz, 2001). O setor tem se especializado em captar recursos diretos advindos de fundações, Estado, emendas parlamentares, empresas e até pessoas físicas, sem se fixar em ações previamente estabelecidas, como possíveis editais e incentivos fiscais.

Na área cultural, por exemplo, ocorre diferente. É pautada em ações de captação, via departamentos específicos e editais públicos para a seleção de patrocínios, ambos usando benefícios fiscais. A primeira é pautada nas relações pessoais e em reuniões individualizadas. Já o segundo, geralmente possui valores orçamentários previamente determinados de acordo com cada área das artes. Recentemente, a plataforma que mais ganhou visibilidade midiática foi o Instituto Cultural Vale², o qual lança editais anuais para que possíveis interessados possam se inscrever e, se possível, ter seu projeto escolhido pela comissão julgadora. Nesse caso, a figura do captador

1. Nos EUA, o *Lobby* é uma profissão regulamentada, o que facilita o interesse de todos. Disponível em: http://www.bbc.co.uk/portuguese/videos_e_fotos/2014/01/140125_direto_eua_lobby_pu_dg.shtml

2. INSTITUTO CULTURAL VALE. Disponível em: <http://institutoculturalvale.org/PT/Paginas/index.aspx>

de recursos deixa de existir, pois a seleção se dá de forma pública, mediante requisitos previamente definidos e expostos na plataforma.

Por esse motivo, devemos refletir quais são os passos necessários para que a captação de recursos seja implementada dentro de sua instituição. Há uma carência de profissionalismo em diferentes etapas, especialmente na área de captação de recursos, pouco estruturada em diversas organizações pelo país. Uma das habilidades que um captador de recursos precisa ter é o estudo de viabilidade de recursos de um projeto vinculado a uma instituição, no qual se detecte o cruzamento de interesses do projeto elaborado com um possível patrocinador/investidor.

Para isso é necessário que esse profissional realize, principalmente, nesse estudo de viabilidade do projeto com o mercado, as seguintes ações (Reis, 2007): relacionar os impactos econômicos do projeto; definir a metodologia que será desenvolvida para possível verificação; identificar o nível de investimento de acordo com cada investidor mapeado; avaliar a eficiência da aplicação dos recursos no projeto determinado; saber justificar a utilização de cada valor orçamentário; ampliar o conhecimento e o nível de satisfação dos frequentadores através de pesquisas previamente planejadas; estimular novas oportunidades com outros setores; perceber a interação do projeto com as economias locais; explicitar o potencial de um projeto como parte de uma estratégia de revitalização regional; analisar os impactos macroeconômicos sobre economias locais e regionais; suscitar debates relativos à importância do setor escolhido no projeto, atraindo mão de obra qualificada, empresas e outros investidores; realizar estudos de impacto setorial — avaliar a representatividade econômica de um setor específico; realizar estudos de impacto do projeto e desdobramentos na região e nessa cadeia produtiva; realizar, de preferência declarada, entrevistas ou questionários com participantes/usuários do projeto.

A partir desse conhecimento, o profissional também deverá estar apto a construir um plano de comunicação que esteja em acordo com as necessidades da empresa patrocinadora/investidora. Outro ponto estruturante, é entender a missão e os valores que estão presentes no projeto e que dialoguem com um possível patrocinador/investidor. Reconhecer que é possível confeccionar produtos que possam ser licenciados e precificados a fim de gerar renda e empregos no território, promovendo impactos positivos que influenciarão na economia local e regional.

Outra questão a ser levada em consideração é a capacidade do profissional “vender” esse produto, quando consegue uma reunião com um possível patrocinador. Por tanto, uma apresentação qualitativa, pequena e com pouco texto, com contrapartidas (sociais, econômicas, de imagem e até ambientais) definidas e o valor do orçamento são preponderantes para uma possível “defesa oral” ao patrocinador/investidor, recorrente nos modelos atuais, visto em editais. Dessa forma, a apresentação falada está marcada pelo completo entendimento do projeto e a organização investidora (Aguado, 2013; Bishop, 2016; Haugem, 2006).

Foi com essa entoada que o Rio2C³, ocorrido no Rio de Janeiro, trabalhou, ao promover o encontro de projetos nas áreas de criatividade e inovação e possíveis interessados (empresários, aplicativos, canais de televisão, governo e plataformas de *streaming*), desafiando produtores /captadores na “melhor venda” de projetos durante esse **maior evento da América Latina**. Na edição de 2018, o projeto pôde contribuir na construção políticas culturais e fazer negócios, a fim de promover o desenvolvimento no campo da cultura. Segundo o próprio ministro da Cultura, à época, Sergio Sá Leitão (2018), declarou em rede social, nesse evento: “foram realizados negócios que somam cerca de R\$ 200 milhões”⁴.

Essas etapas trabalhadas de forma harmônica e a condução das ações citadas acima no cotidiano de trabalho contribuem para que a captação de recursos incentivada tenha chances de ser efetivada. Associado a isso, a execução de um projeto, de forma qualitativa, contribui para o desdobramento do projeto e o surgimento de possíveis subprodutos. Ou seja, um seriado infantil patrocinado pode levar a construção do subproduto livros infantis, a partir dos personagens do seriado. E até mesmo o licenciamento de brinquedos, a partir dos personagens do seriado infantil, levando a um encadeamento de ações que levarão a sustentabilidade da instituição e maior tempo de exposição da marca do produto, sem ter que depender, obrigatoriamente, de incentivos fiscais. É o caso da série de televisão “Peixonauta”, que já foi veiculada na *Discovery Kids*, possuindo

3. Disponível em: <https://www.rio2c.com/>. Acesso em: 27 fev. 2021.

4. Disponível em: LEITÃO, Sergio Sá. Facebook https://www.facebook.com/saved/?notif_id=1523852652108038&cref=52¬if_t=saved_off_fb&ref=notif. Acesso em: 16 abr. 2018.

aplicativos, jogos, brinquedos e até a produção de um longa-metragem. Mas esse tipo de estruturação e operação em projetos ainda é pouco visto no mercado brasileiro, ficando mais restrito ao mercado infantil. Vale lembrar que o público evidenciado é estruturador para o desenvolvimento de políticas de acesso e combate à desigualdade social, que repercutirão a médio e longo prazo no país.

Com a presença consolidada de profissionais qualificados na área, certamente haverá a execução de projetos sociais que se preocuparão com todo o processo de construção: desde sua elaboração, passando por um estudo prévio do investidor até a prestação de contas do recurso obtido.

Além de toda a parte instrumental que esse profissional deverá desenvolver na sua formação, a ética profissional deverá passar por todas as relações de trabalho, pois a possibilidade de receber quantias altas para captar recursos pode ser trampolim para outras ações nocivas (Otávio; Duarte; Menezes, 2009) ao mercado.

Um ganho recente para iniciar um processo de profissionalização foi a entrada da profissão de captação/mobilização de recursos incluída no Código Brasileiro de Ocupações (CBO), código na CBO: 4110-55 — Captador de recursos/Mobilizador de recursos. Segue o descritivo breve, que faz parte do documento: captadores/as atuam na área de captação de recursos, planejando e implementando estratégias de captação e contato com doadores/parceiros (ABCR, 2021).

Foi a partir de tantas incertezas percebidas no setor, que iniciamos uma compilação de formas de captação de recursos que pudessem alimentar o setor social. Para auxiliar na sistematização dos dados, denominamos cada braço estratégico da captação de “tentáculo”.

Tentáculo 1

Trazemos ações desenvolvidas por duas organizações como um *hub* de ações a serem estudadas pela área: Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE)⁵ e Ethos⁶. A primeira se intitula como uma: “associação dos inves-

5. Disponível em: <https://gife.org.br/quem-somos-gife/>. Acesso em: 15 abr. 2018.

6. INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <https://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/#.Wj1gOt-nHIU>. Acesso em: 15 abr. 2018.

tidores sociais do Brasil, sejam eles institutos, fundações ou empresas. Nascido como grupo informal em 1989, o GIFE foi instituído como organização sem fins lucrativos em 1995. Desde então, tornou-se referência no país no tema do investimento social privado”. Já a segunda se declara como uma: “Oscip cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável”. Ambas contribuem para a reflexão sobre o uso dos recursos, aplicando-os de forma sustentável, e se tornam players de diversas outras organizações, focando seu trabalho no desenvolvimento social, territorial e em resultados que promovam impactos sustentáveis. São nessas plataformas que se estruturam formas de disponibilizar recursos para projetos das próprias organizações e de terceiros focados, principalmente, no campo da educação, o que as torna estimulante para diversas áreas sociais.

Tentáculo 2

Em meados de 2011, chegou ao Brasil uma novidade que reconfigurou, em parte, as relações profissionais no mercado cultural: a forma colaborativa de se financiar projetos, conhecida como *crowdfunding* (Cândido; Pereira, 2018), sejam eles culturais ou não, por meio de plataformas disponíveis na internet. O primeiro *site* com essa proposta foi o Catarse (Lichote, 2012). A dinâmica consiste em inscrever um projeto (Silva, 2016, p. 74) no *site* e determinar um orçamento. O interessado também deverá definir possíveis contrapartidas, chamadas de recompensas, que serão entregues aos possíveis doadores, que podem ser entendidos como um dos muitos patrocinadores do projeto. Essas recompensas são estabelecidas de acordo com o valor doado e não são financeiras. Caso o interessado consiga arrecadar todo o valor solicitado, paga uma porcentagem ao *site* pela hospedagem do projeto e distribui as recompensas aos doadores, como previamente estabelecido no *site*. Caso não seja arrecadado o valor total da proposta, o interessado não recebe nada, mas também não precisa pagar ao *site* pela hospedagem do projeto.

Trazemos como exemplo o documentário “Renascimento do parto”, que aborda questões de saúde pública obstetrícia, o projeto ficou hospedado no site Benfeitoria com orçamento de R\$ 65.000,00. No entanto, acabou arrecadando R\$ 141.091,00, superando as expectativas. Esse modelo permite perceber que a sociedade, ao se mobilizar por uma causa, contribui de forma efetiva para que projetos possam ser executados, mesmo sem o apoio de editais, patrocínios baseados em renúncia fiscal e até mesmo a ação de captadores. A mobilização social, principalmente pelas redes sociais, contribui decisivamente para alcançar esse pleito.

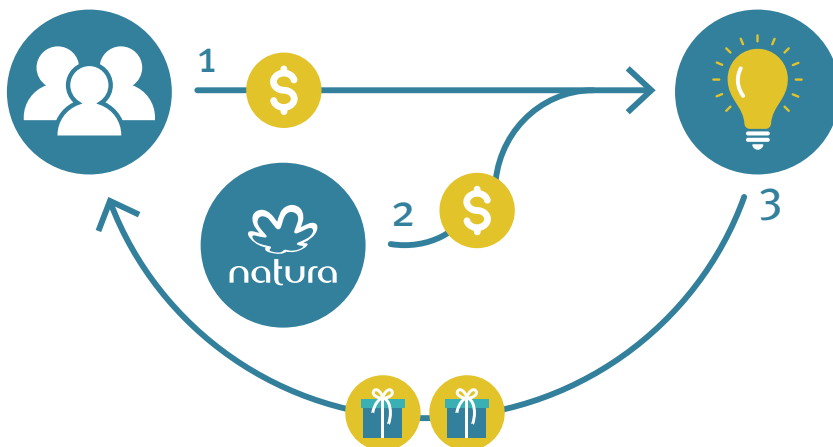
Tentáculo 3

Como desdobramento do *crowdfunding*, encontramos o *matchfunding* (Silva, 2016, p. 77), ainda mais inovador, no qual sociedade civil e patrocinadores escolhem juntos projetos com as mesmas afinidades, para alocar recursos financeiros de ambas as partes, transformando uma ideia em um produto. Com a palavra, a plataforma mais inovadora que temos no país, Benfeitoria (2015)⁷.

O funcionamento é bem simples: para cada real que uma pessoa colocar em um projeto de financiamento coletivo (*crowdfunding*), o patrocinador do projeto coloca mais um real. Ou seja, se o projeto arrecadar R\$ 25.000 através da multidão, o patrocinador coloca mais R\$ 25.000 na conta. É bom para o projeto, que recebe um impulso a mais. É bom para o colaborador, que recebe a recompensa em dobro. É bom para o patrocinador, que ajuda a tirar projetos relevantes do papel com a ajuda da inteligência coletiva.

A empresa de cosméticos Natura, em 2016, foi a primeira a construir esse tipo de projeto no país.

7. Disponível em: <http://blog.benfeitoria.com/index.php/2015/09/17/matchfunding-uma-nova-maneira-de-pensar-em-projetos/>. Acesso em: 22 dez. 2017.



FONTE: Benfeitoria (2017)⁸.

Essa modalidade possibilitou o projeto “Ninho de Livros”, financiado por 98 doadores, inclusive a Natura. O projeto consistiu na construção de dez pontos em comunidades espalhadas pela cidade do Rio de Janeiro, que receberam uma “casa de passarinho”. No lugar de pássaros, a casa abriga livros. O objetivo do projeto é aumentar o acesso à leitura, pois “7 entre 10 brasileiros não leram um livro sequer. Um dado preocupante que pode ter resultados negativos no nosso país. Os preços cada vez mais altos desses exemplares – pode chegar a até 10% do salário mínimo! – dificulta ainda mais o acesso à leitura de pessoas de baixa renda”, afirma a gestora do projeto. A ideia é que as pessoas compartilhassem os livros, como mostra a campanha disponível *on-line* (Benfeitoria, s/d.).

8. Disponível em: www.blog.benfeitoria.com/index.php/2015/09/17/matchfunding-uma-nova-maneira-de-pensar-em-projetos/. Acesso em: 22 dez. 2017.

Tentáculo 4

Já as organizações privadas podem aderir ou não a prática de editais. Como exemplo de prática de edital, citamos a ação da Caixa Cultural (Programas Culturais Caixa, 2018), que lançava editais públicos com recursos de dotação própria por entender que as diferentes áreas culturais elegidas contribuíam para um melhor relacionamento com seu público, através das ferramentas de *marketing* cultural que priorizavam características mercadológicas e estratégias de comunicação da empresa.

Outros dois exemplos de ação, agora pela negociação direta com os departamentos de comunicação e *marketing*, são os festivais de música com repercussão internacional, *Rock in Rio* e *Lollapalooza*. O primeiro teve o patrocínio master do Banco Itaú e o segundo, o patrocínio equivalente de quatro marcas: *Budwiser*, *Chevrolet*, *Axe* e *Doritos*. Os projetos ocorrem nas duas cidades que mais captam recursos incentivados (Rio de Janeiro e São Paulo, respectivamente), são festivais de *world music*, acontecem em dias consecutivos, com músicos de alcance internacional, como compra a plataforma de *streaming Spotify*, através dos 50 músicos/bandas mais tocados no mundo, cujos ingressos podem chegar à quase metade de um salário mínimo, o que demonstra qual faixa econômica tende a consumir esse tipo de evento. Não se tem notícias de outros eventos culturais de grande envergadura orçamentária que possuam patrocínios diretos.

Tentáculo 5

As agências internacionais são outra fonte de financiamento, que valorizam planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos. São voltadas para o fomento de projetos que vislumbrem resultados sustentáveis de impacto e transformação social, promovam o envolvimento da comunidade no desenvolvimento da ação e na implementação de políticas e práticas que atendam a critérios éticos, contribuindo para o sucesso econômico e sustentável a longo prazo. Para isso, são realizados editais de seleção pública internacional, normalmente com submissão em inglês, de impacto comunicacional transnacional e lançados periodicamente, como é o caso da *Ford Foundation*, com atuação no país.

Tentáculo 6

Focada no direito, o licenciamento de produtos (Abral, 2018) compete como uma das possíveis partes de um negócio no Brasil, especialmente no que provêm do campo cultural: licenciadores, agentes, licenciados, fabricantes, distribuidores, varejistas, entre outros segmentos envolvidos direta ou indiretamente com o mercado de licenciamento de marcas, imagem ou propriedade intelectual e artística registrada.

Na Fundação Jorge Amado (Fundação Casa De Jorge Amado, 2018), localizada no Pelourinho, em Salvador, na Bahia, é possível adquirir diversos produtos licenciados, cujo lucro é destinado a auxiliar na manutenção do espaço, que conta com o apoio do Fundo Nacional de Cultura e do Fundo Estadual de Incentivo à Cultura da Bahia. Já a obra “O Sítio do Pica Pau Amarelo”, de Monteiro Lobato, que está sob contrato de direitos de comercialização com a Rede Globo, rende diversos produtos, como *videogames*, revistas, animações, trilhas sonoras e espaços temáticos (Torres, 2014, pp. 66-71). A diferença entre os exemplos é que o primeiro é a própria Fundação Jorge Amado que gere o lucro fruto do licenciamento, enquanto no segundo caso, os herdeiros da família Monteiro Lobato possuem um intermediador, uma rede de televisão de grande alcance nacional, para atingir o público infantil, com alta capacidade de absorção e consumo.

Tentáculo 7

Instituições de investimento, voltados ao terceiro setor, são focados no campo social. Possuem investidores, negócios e realizam projetos para impactar pessoas, por meio de duas áreas (Sitawi, 2018)⁹:

Finanças Sociais é responsável pelo desenvolvimento dos Contratos de Impacto Social no Brasil e pela gestão de Fundos Filantrópicos e Fundos Socioambientais Rotativos, a partir dos quais são realizadas Doações, Empréstimos ou Investimentos Socioambientais

9. SITAWI | Finanças do bem. Disponível em: <https://www.sitawi.net/noticias/novo-fundo-filantropico-tem-foco-no-desenvolvimento-comunitario/>. Acesso em: 24 jan. 2018.

para organizações e negócios de impacto com ou sem fins lucrativos [...] **Finanças Sustentáveis** é responsável por avançar a integração de temas socioambientais nas decisões de investimento de bancos de desenvolvimento, bancos comerciais, fundos de pensão, de *privateequity*, *asset managers*, seguradoras, fundações filantrópicas, ONGs, associações, *think-tanks* e grandes empresas. O modelo de negócios é prioritariamente comercial, com pagamentos diretos pelos clientes por serviços de consultoria e pesquisa.

Dos seis projetos selecionados, dois estão vinculados ao campo cultural: Caminhos do Barro e A Arte de Brincar e Aprender, demonstrando que a cultura é capaz de promover o desenvolvimento territorial.

Tentáculo 8

Esse campo do saber também é do direito e essa modalidade de captação de recursos, apesar de pouco difundida no país, é preponderante em um momento de crise política e econômica. Os fundos *endowments*, também conhecidos como patrimoniais, consistem na criação de um patrimônio perpétuo que gera recursos contínuos para a conservação, expansão e promoção de uma determinada atividade, por meio da utilização dos rendimentos desse patrimônio. O fundo pode receber recursos de doações privadas, pessoas jurídicas e físicas. O dinheiro arrecadado deve ser mantido de forma perpétua pelo fundo e só é possível utilizar os dividendos gerados. No Brasil, os *endowments* não são comuns no setor, mas podem ser aplicados a outros tipos de organizações, como hospitais, igrejas, universidades e instituições na área cultural como museus, bibliotecas e orquestras, como já ocorre, desde 2012, com a Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo (Spalding, 2016, p. 78). Recentemente, o Banco Nacional do Desenvolvimento do Brasil (BNDES)¹⁰, a Caixa e a Petrobras lideraram a construção do Guia *Endowments* Culturais, a fim de esclarecer sobre esse tipo de fundo e sua capacidade de gerar maior estabilidade e condições para o planejamento

10. GUIAS DE ENDOWMENTS CULTURAIS I BNDES. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/onde-atuamos/cultura-e-economia-criativa/patrimonio-cultural-brasileiro/Endowments>. Acesso em: 24 jan. 2018.

de longo prazo, permitindo que ampliem suas atividades em proporções e qualidade. Os fundos patrimoniais mais conhecidos no que se refere a um propósito específico, que são exclusivamente distribuidores de recursos, são: o Fundo Brasil de Direitos Humanos e o Fundo Baobá (voltado para a igualdade racial). Vale informar que o Instituto Itaú Social possui um fundo voltado para a área de educação. Destacamos nos Estados Unidos os seguintes fundos *endowments* culturais: *Metropolitan Museum of Art, New York Museum of Fine Arts, Houston Smithsonian Institution, Washington D.C Art Institute of Chicago, Colonial Williamsburg Foundation, Williamsburg Huntington Library, Art Collections and Botanical Gardens, San Marino Boston Symphony Orchestra, Philadelphia Museum of Art, Indianapolis Museum of Art, Nelson-Atkins Museum of Art, Kansas City.*

Como se nota, os *endowments* culturais podem dar às instituições a condição de se estruturarem melhor, com menor dependência do poder público, como é o caso das leis de incentivo à cultura e os fundos públicos de cultura, causando uma transformação positiva em termos de qualidade de ações, contribuindo para a profissionalização e autonomização das instituições socioculturais.

Tentáculo 9

Os conselheiros de uma instituição sociocultural também podem ser os primeiros doadores, entendendo que desempenham uma função estratégica e são a favor da causa e, como tal, devem prospectar novos doadores de recursos para a instituição que representam. Outra característica é que o conselho deve ter conselheiros com perfis complementares, para que a instituição conte com pessoas capacitadas nas diferentes áreas: lideranças, comunidade local, mídia, financeiro, geografia e demografia.

Tentáculo 10

Os eventos sociais aumentam a credibilidade da instituição e são pensados de modo a captar grandes volumes de recursos de uma só vez. Normalmente, concentra-se na humanização do trabalho feito até aquele momento e o que

se pode ainda alcançar através da doação de cada participante. Evidencia-se nesses encontros ou jantares de gala a vulnerabilidade social que determinado grupo tem atravessado e o quanto os futuros valores ofertados podem fazer a diferença. O mestre de cerimônias precisa entender essas particularidades para que possa conduzir da melhor forma o evento beneficente.

Tentáculo 11

Trazemos como possível solução as campanhas que usam o senso de emergência como foco da comunicação. Normalmente, a ação é comunicada em diferentes canais analógicos e digitais, a fim de atingir o maior número de pessoas no menor espaço de tempo, de forma que a campanha dure de seis a oito semanas e se repita em datas precisas em um calendário oficial, para facilitar a comunicação, anualmente, com o doador.

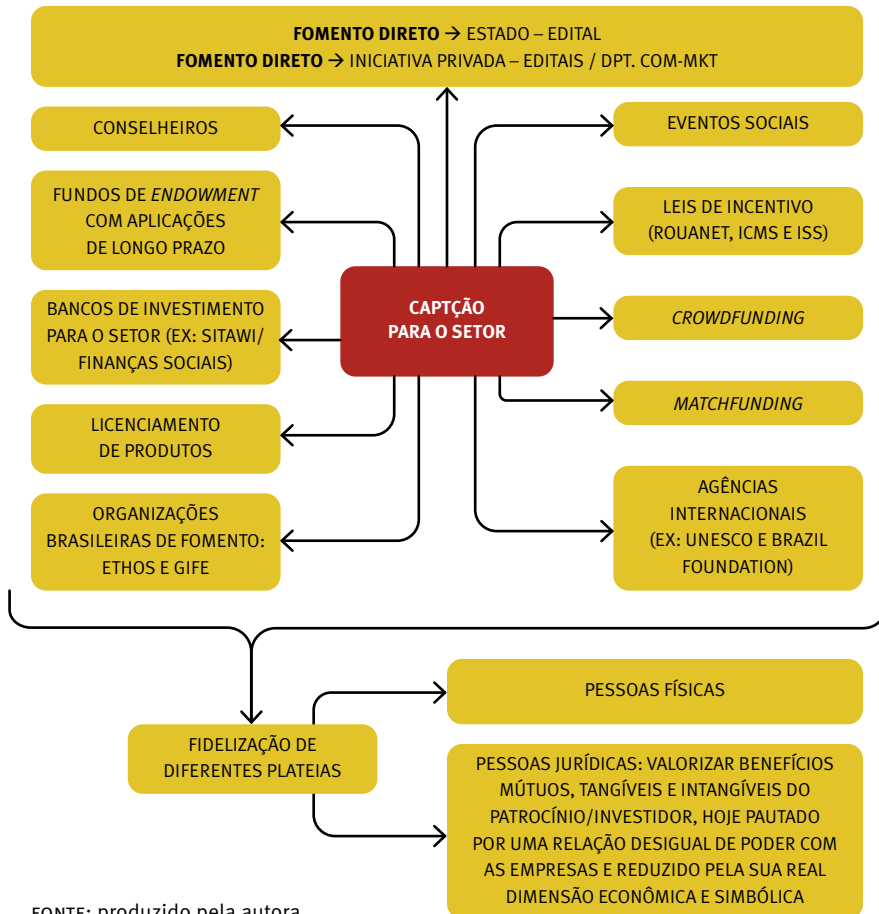
Tentáculo 12

E finalmente, não menos importante, estão alocados os incentivos fiscais. o maior mecanismo no Brasil de captação de recursos é via abatimento fiscal. Uma empresa baseada em lucro real pode abater até 4% do imposto devido e uma pessoa física, que faça a declaração completa pode abater até 6% do imposto devido. Para se conseguir realizar um projeto cultural, normalmente se utiliza a Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei nº 8318/91), mais conhecida como Lei *Rouanet*. Essa permite que apenas 30% do orçamento seja abatido fiscalmente, o que requer dos patrocinadores um aporte adicional de 70% em recursos próprios, em caso de projetos enquadrados no artigo 26. Já projetos enquadrados no artigo 18 possuem a quantia inteiramente revertida em renúncia fiscal¹¹. Evidentemente, esses mecanismos são preponderantes no cenário da captação de recursos da área cultural e em específicas regiões do país (Ficheira; Hollanda, 2018, p. 265). Além desse, no Brasil temos a Lei de Incentivo ao Esporte, Lei do Idoso, Lei do

11. As diferenças entre os artigos 18 e 25/26 podem ser consultadas na Lei nº 8313/91.

Fundo para a Infância e Adolescência, Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica (PRONON) e o Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência (PRONAS/PCD), os quais podem abater até 1% do Imposto de Renda devido, no caso de pessoas jurídicas. Já as pessoas físicas, essa variação ocorre de 1% a 6%, a depender da área e a declaração de ajuste anual de renda.

A fim de elucidar o pensamento sobre o setor da captação de recursos para o campo cultural, chegamos ao que entendemos por “tentáculos da sustentabilidade” para o campo sociocultural. Esse guarda-chuva, exposto abaixo, sintetiza o campo, os modos de promover, em certa medida, diferentes mecanismos de sustentabilidade.



FONTE: produzido pela autora.

Considerações finais

Uma organização saudável deve concentrar seus esforços na diversificação de fontes de recursos e na execução de projetos autossustentáveis, que dependam de seus esforços enquanto gestor social, seja através do licenciamento de marcas, seja vendendo produtos comestíveis (no caso de cinemas), seja através de projetos que atendam um perfil mais comercial. O fato é que as organizações, em sua maioria, precisam desses diferentes “tentáculos” para sobreviver diante das possíveis transformações do mercado.

Dessa forma, para que a área social cresça, é necessário promover a profissionalização de captadores de recursos através de estudos de viabilização de projetos sociais, como já relatado. Mais que isso, é necessário um esforço desses captadores para não dependerem exclusivamente de incentivos fiscais, pois antes que o cenário social venha sofrer um processo de retração pelos novos caminhos da área de captação de recursos que se apresentam diante da crise econômica e política que assola o país, é essencial que as organizações sociais se instrumentalizem e planejem o setor, a fim de sobreviverem dentro da área social.

CAROLINA MARQUES HENRIQUES FICHEIRA é doutora em Ciência da Literatura, linha de pesquisa: Programa Avançado em Cultura Contemporânea, com o tema *Captação de Recursos para a área de Humanidades (2016-2020)*. Mestre em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Graduada em Produção Cultural pelo Departamento de Artes na Universidade Federal Fluminense (UFF). Criadora da FICHEIRA CULTURAL, em 2021. Atua como parecerista na área de fomento direto e indireto. Trabalhou como consultora UNESCO no Edital de Cidades Criativas. É professora universitária. Também atua como educadora social com passagem pelo Observatório de Favelas, Degase, Espm Social e o MAR. É pesquisadora nas áreas da Economia Criativa, Políticas Públicas de Cultura, *Marketing* Cultural e Gestão Cultural de diferentes linguagens artísticas e manifestação cultural.

REFERÊNCIAS

- ABRAL | BRAZILIAN LICENSING ASSOCIATION. Disponível em: <http://abral.org.br/a-abral/>. Acesso em: 24 jan. 2018.
- AGUADO, Ken. *The Hollywood pitching bible: a practical guide to pitching movies and televisions*. Agoura Hills: Douglas Eboch & Ken Aguado, 2013.
- BISHOP, Lane Shefter. *Sellyourstory in a single sentence: advice from the front lines of Hollywood*. New York: The Countryman Press, 2016.
- BRASIL. Lei de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet). *Lei nº 8.313*, de 23 de dezembro de 1991.
- CÂNDIDO, Raiana Garay; PEREIRA, Sheila Laís Miranda. *Crowdfunding: uma alternativa para o incentivo a projetos culturais a partir da cultura da participação*. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, Belo Horizonte/MG, 7 a 9 de jun. 2018.
- CRUZ, Célia; ESTRAVIZ, Marcelo. *Captção de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Instituto Fonte, 2001.
- Captção de Recursos se torna uma profissão oficialmente reconhecida. ABCR. 26, fev. 2021. Disponível em: <https://captadores.org.br/2021/02/26/captacao-de-recursos-se-torna-uma-profissao-oficialmente-reconhecida/>. Acesso em: 27 fev. 2021.
- FICHEIRA, Carolina Marques Henriques; HOLLANDA, Heloisa Buarque de. *Política cultural por meio do incentivo fiscal, 26 anos de caminhada: retrato da captação global e setorial no campo das humanidades*. Pol. Cult. Rev., Salvador, v. 11, n. 1, p. 255-277, jan./jun. 2018.
- FUNDAÇÃO CASA DE JORGE AMADO. Disponível em: <http://www.jorgeamado.loja-segura3.com/>. Acesso em: 24 jan. 2018.
- GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS (GIFE). Disponível em: <https://gife.org.br/quem-somos-gife/>. Acesso em: 15 abr. 2018.
- HUGEM, Michael. *Sellyourstory in 60 seconds: the guaranteed way to get your screenplay novel read*. Saline: Michael Wiese Productions, 2006.

- LICHOTE, Leonardo. *Os mecenas do crowdfunding*. O Globo. Rio de Janeiro, 15. abr. 2012. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/cultura/os-mecenas-do-crowdfunding-4648891>. Acesso em: 15 abr. 2018.
- OTAVIO, Chico; DUARTE, Alessandra; MENEZES, Malá. *A cultura da sonegação*. O Globo. Matutina. O País. Rio de Janeiro, p. 3, 2 ago. 2009
- REIS, Ana Carla Fonseca. *Economia da Cultura e desenvolvimento sustentável: O Caleidoscópio da cultura*. São Paulo: Manole, 2007.
- SILVA, Vanessa Faria. *A forma organizativa das plataformas brasileiras de crowdfunding disponíveis para o financiamento de projetos de economia criativa*. Orientadora: Janaína Machado Simões. Dissertação (mestrado) — Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, curso de Mestrado Acadêmico em Administração, 2016.
- SPALDING, Erika. *Os Fundos Patrimoniais Endowment no Brasil*. Orientador: Emerson Ribeiro Fabiani Dissertação (mestrado) — Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2016.
- TORRES, Rubens Francisco. *Portal transmídia mundo do sítio: análise do projeto transmídia do Sítio do Picapau Amarelo e a sua relação com as demais extensões da obra de Monteiro Lobato*. Orientador: Alessandro Constantino Gamo. Dissertação (Mestrado) — Universidade Federal de São Carlos, 2014.

O ENFOQUE AO IMPACTO SOCIOAMBIENTAL POSITIVO

RUTH ESPINOLA SORIANO DE MELLO

Introdução à economia de impacto

O dinamismo dos Negócios de Impacto Socioambiental Positivo (NISAP) dão pistas sobre o que virá adiante do ponto de vista das Organizações da Sociedade Civil (OSC) frente a cenários cada vez mais desafiadores.

Há também quem aponte para o fortalecimento do que tem sido concebido como economia de impacto como um sistema que poderá abalar a hegemonia do modelo econômico que tem mesmo provado ser ineficiente por gerar e depender de grandes contingentes populacionais em vulnerabilidade social.

Tal enfoque vai muito ao encontro de vertentes e práticas que nos inspiram e retroalimentam iniciativas em todo o mundo, tais como: a economia solidária, economia circular, economia criativa, economia colaborativa, valor compartilhado, economia *donut*, capitalismo consciente, capitalismo de *stakeholder*, economia de Clara e Francisco e práticas como desenvolvimento de tecnologias sociais, assistivas dentre outras são algumas das expressões que podemos agrupar na construção de uma economia de impacto positivo por novos melhores normais, especialmente com mais voracidade após a hecatombe que tem sido o enfrentamento da Covid-19 e seus efeitos na vida das pessoas e na economia dos países mundo afora.

A aposta paradigmática é no sentido de que, tanto as OSCs quanto o Estado e as empresas irão se orientar pela busca de resultados concretos nos médio e longo prazos, revisitando assim seus próprios modelos de negócios. Ocorre que tais iniciativas têm sido implementadas por organizações tidas como híbridas, que buscam atuar com a complexidade que a realidade lhes exige.

Entendemos por modelos de negócios a estratégia institucional de enfrentamento de problemáticas sociais e/ou ambientais que culmina com sustentabilidade financeira autônoma; isso é, pouco ou nada dependente de recursos incentivados, filantrópicos, subvencionados.

E não há receita mágica, o dever de casa tem que ser feito pelas organizações sociais nascentes ou em vias de reposicionamento em direção à busca por apurar, medir, monitorar, com protocolos científicos, o impacto de longo prazo ao final de cada ciclo de cada intervenção no território, população, setor e/ou cadeia de valor ao qual a endereço seus esforços.

No entanto, as organizações sociais não podem se dar ao luxo de esperar o longo prazo chegar, que é quando as evidências do impacto se concretizam, para receber os recursos financeiros que custeiam a organização e as despesas relacionadas à intervenção realizada¹.

Assim, a engrenagem que mantém o dia a dia institucional deve ser custeada no âmbito do próprio modelo de negócios, conforme inúmeros estudos e práticas tem implementado (Sense-Lab, 2019).

Os Negócios de Impacto Socioambiental Positivo (NISAP)

Começamos registrando que os NISAP diferem de Organizações não Governamentais (ONG) porque não dependem de recursos incentivados, de filantropia ou de doações; não se enquadram como empresas tradicionais lucrativas porque aquelas têm como medida principal de sucesso o impacto social de suas ações inovadoras, e não apenas o lucro. Os NISAP não correspondem às ações de responsabilidade social empresarial já que os seus resultados não advêm de uma externalidade negativa ou de uma iniciativa desassociada do *core business* (objetivo principal) empresarial.

Assim, resumidamente, os NISAP buscam ter suas receitas advindas de comercialização de produtos e serviços, sendo pouco ou nada dependentes

1. A não ser que operem sob uma lógica triangulada, conforme já vem ocorrendo com os casos de títulos de impacto social (*social impact bonds*, os SIBs, como são conhecidos na língua inglesa). Sobre esse tema ver Canto *et al.* (2019).

de capital filantrópico ou subsidiados². Entretanto, diferente de outros países, no Brasil não há personalidade jurídica específica para designar e acolher as particularidades dos NISAP.

Assim, aqui, para um NISAP ser um NISAP, ele precisa explicitar à sociedade e às partes envolvidas (*stakeholders*) seu propósito existencial frente a problemas sociais e/ou ambientais que visa enfrentar. Ele deve ainda medir suas metas, resultados e o impacto efetivamente, respectivamente no curto, médio e longo prazos.

Logo, embora as cooperativas e as organizações sem fins de lucro integrem o campo abrangente do empreendedorismo social, assim como a dos NISAP, muitos não se posicionam como tal por diferentes motivos. Ocorre que, de modo geral, no Brasil, muitos são enquadrados como empresas com fins de lucro, mas com propósito social registrado em seus documentos constituintes.

Há ainda os que optam por se formalizarem com dois Cadastros Nacionais De Pessoas Jurídicas (CNPJs) diferenciados, um para abrigar sua organização empresarial (faceta “ponto com” da iniciativa), e outra para operar as ações da sua orientação “ponto org”, mesmo que manejar ambas acarrete em insegurança jurídica (como veremos adiante), e implique em certa insegurança e riscos, dentre os quais o manejo de voluntariado (não autorizado no Brasil para organizações lucrativas) ou trabalhista (já que nem sempre têm como contratar e manter equipes diferentes para as distintas pessoas jurídicas.

Por sua vez, sob a ótica jurídica, também prejudica o ecossistema porque inibe atores importantes do setor, como acionistas, investidores, consumidores finais, além do próprio poder público que deixa de considerar os NISAP em compras públicas, por exemplo.

Esse fenômeno tem tido implicações setoriais e territoriais relevantes em muitos aspectos, revelando que a realização de impacto positivo pode, e deve, ir muito além dos benefícios da praxe, e mínimos esperados, como os associados à criação de postos de trabalho, incremento do Produto Interno Bruto (PIB), aumento da arrecadação tributária, dentre outros.

2. Conforme a Carta de Princípios dos Negócios de Impacto no Brasil, veremos mais à frente que a orientação é de que, nos curto e médio prazos, eles podem até se valer de recursos de filantropia e subsidiados, mas que devem gradualmente caminhar nessa direção, apresentando, assim, maior nível de maturidade do negócio de impacto (ICE & Sitawi, 2015).

A advogada Rachel Karam observa que, no Brasil, há um entendimento de que a função social das empresas, conforme determinado na CF/88 e normalização de organizações lucrativas, se realiza quando a empresa honra compromissos, paga tributos, gera empregos e colabora com o desenvolvimento econômico. Ela segue dizendo que o impacto empresarial só é visto sob a perspectiva de eventual dano que possa vir a causar à sociedade, devendo buscar neutralizar após sofrer sanções, multas, indenizações e proibições (Karam, 2019).

Isso é, a possibilidade de impacto negativo na atividade empresarial faz com que ela busque neutralizar sua ação. Com isso, uma empresa que vai além e visa potencializar impacto positivo e regenerar relações sociais e com o meio ambiente, ela está dentro do mesmo bojo das organizações tradicionais que trabalham com o enfoque da simples neutralização.

A lógica de não gerar dano não significa qualquer avanço no enfrentamento de questões de sustentabilidade ou de consideração do interesse das partes envolvidas (Karam, 2019).

O exemplo mais antigo, paradigmático e popular, em nível internacional, é certamente o caso *Grameen Bank*, sendo seu protagonista Muhammad Yunus, muito embora, quando foi criado há mais de quatro décadas. Foi em 1976, tal termo não tenha sido cunhado naquele tempo por seus idealizadores. O *Grameen* foi o primeiro banco do mundo voltado ao microcrédito, tendo inaugurado uma metodologia exitosa com base na confiança e honradez de mulheres extremamente pobres em Bangladesh.

A iniciativa teve início quando Muhammad Yunus, com 27 dólares, financiou atividades produtivas de 42 mulheres em um vilarejo com altos indicadores de extrema pobreza. Ele não sabia que tinha criado as bases estruturantes de mudança social para milhares de pessoas que passaram a ser incluídas como clientes e de baixa inadimplência pela banca internacional. O caso foi laureado³, em 2006, com o Prêmio Nobel da Paz pelos esforços para geração de desenvolvimento econômico e social a partir da base, contribuindo ao avanço da democracia e dos direitos humanos.

3. A iniciativa — *Grameen Bank* — e o seu fundador foram ambos laureados nessa edição do Nobel da Paz.

No Brasil contemporâneo, são inúmeros os NISAP que têm se destacado nas últimas décadas. Muitos, inclusive, atuam no segmento do microcrédito inspirados no *Grameen*, como o Banco Palmas, em Fortaleza, Ceará, fundado em 1998 ou o Banco Pérola, atuante em São Paulo, desde 2008. Mas, há NISAP em praticamente todos os setores da economia, não sendo exclusivo do microcrédito.

Um bom caso nacional ilustrativo é do Ciclo Orgânico, criado em 2015, por um jovem estudante de engenharia ambiental da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Ele visava enfrentar o problema do descarte residencial de resíduos orgânicos. Oferecem serviço de assinatura de compostagem aos clientes que passam a dispor de coleta periódica. O cliente obtém como recompensa uma dentre três opções de produtos simbólicos proporcionais à sua produção mensal de orgânico: muda de planta ou adubo, os quais também podem ser doados para parceiros locais do Ciclo. A iniciativa ajuda na mudança cultural da responsabilização e tratamento do lixo em centros urbanos, além de atuar de forma transparente ao abrir custos à sociedade para justificar os preços praticados. Provê também valor à sua cadeia produtiva ao incluir serviços de entrega por bicicleta e por buscar fazer a compostagem nos próprios bairros do agrupamento de clientes.

Outro caso emblemático é a Insolar que, tendo escolhido constituir e manter duas personalidades jurídicas para dar conta de seu desenho estratégico e propósito que tem a ver com levar energia solar para instituições sociais e residentes em comunidades vulneráveis, inicialmente em favelas no Rio de Janeiro. Assim, a população economiza recursos ao gastar menos ou nada com a conta de energia elétrica mensal que chega a ser a terceira maior despesa das famílias em tais contextos. Mas, o NISAP vai além e também têm indicadores ligados ao empoderamento e busca de autonomia financeira de lideranças locais, tanto com a oferta de cursos para prover capacidades técnicas ligadas à instalação de painéis solares e mesmo de cidadania, fortalecimento do capital social local e consciência e educação ambiental (Mello, 2018).

A singularidade associada aos propósitos existenciais e aos resultados apurados desses empreendimentos sociais é louvável e justifica a importância por explicitar a busca por uma sustentabilidade financeira autônoma, inclusive, como alavancadora de crescimento institucional e incremento da própria escala de atuação do enfrentamento do problema socioambiental.

Compreendemos esse fenômeno de expansão dos NISAP como paradigma emergente que vem se consolidando como nicho relevante ao também responder pelas críticas das instituições vigentes, de cidadãos cientes de seu papel de produção, reprodução e distribuição de boas formas de se conviver, de consumir, de descartar na lida com meio ambiente etc.

E o Terceiro Setor?

A pujança dos NISAP no Brasil pode ser analisada como uma das respostas inovadoras e viáveis ao enfrentamento de problemáticas socioambientais que acometem majoritariamente grande massa populacional de vulneráveis.

Os resultados da atuação desses novos agentes — dos que empreendem no campo dos NISAP — têm desafiado o Estado, as organizações não governamentais e as empresas tradicionais a reverem seus papéis, propósitos, métricas de desempenho, modos de se relacionar com a sociedade e o meio ambiente, dentre outros aspectos.

As *startups* (organizações nascentes) de impacto social positivo têm sido situadas em um *lôcus* de alargamento do Terceiro Setor em direção ao Segundo (das empresas). O efeito, dessa suposta extensão, tem sido nomeado por muitos como o Setor 2,5, outros preferem se reportar a ele como o Quarto Setor. Essa miríade de termos novos, neologismos, pressupõem amadurecimento societal na medida em que novas organizações têm se posicionado de forma diferenciada ou mais bem orientada em relação a períodos anteriores.

De toda sorte, temos que lembrar que os três setores econômicos, apesar de serem uma denominação antiga e muito referenciada, não gozam de unanimidade conceitual por sua natureza abrangente e difusa.

Afinal, onde é mesmo que se situam as instituições paragovernamentais como as que integram o Sistema S (Sebrae, Sesc, Senai etc.) e as autarquias públicas como os conselhos de classe (como o Conselho Regional de Economia, de Psicologia etc.). E as cooperativas? Como essas não visam ao lucro, mas têm fins econômicos, como devem estar classificadas? No Terceiro Setor ou no Segundo?

Ocorre que os setores econômicos nunca foram categorizações bem definidas e aceitas, principalmente quanto ao Terceiro Setor que, como abordamos, carrega questões fundantes ao advir da negação e conotação

residual do que não é Estado; tampouco integra o universo empresarial. Ora, temos que lembrar que tais termos se configuram como abstrações que buscam ajudar a entender e enquadrar certas dinâmicas sociais. Podemos situar o fenômeno dos NISAP como sendo integrante do que ousamos chamar de Terceiro Setor revisitado.

Mas, a que vieram os NISAP?

Mesmo com a variedade e dinâmica crescente dos casos de NISAP nacionais que temos notícias, é fato que, agora, mais prometem do que efetivamente respondem pelo que visam endereçar em nosso país comparativamente a outros lugares.

Isso porque várias nações já convivem com o termo e as práticas a eles associadas. Alhures já há maior longevidade e maturidade jurídico-institucional e, inclusive, personalidade jurídica própria. Mesmo que essa terminologia seja nova para nossos olhos e ouvidos, advogamos que, na verdade, eles já existem há algum tempo, tendo apenas logrado uma outra conceitualização e um outro significado que seria mais apropriado aos desafios de nossos tempos. Justamente por serem mais uma revisão do posicionamento de antigos agentes do Terceiro Setor, como também uma (re)orientação estratégica dos empreendedores e empreendimentos nascentes nos tempos atuais.

Entendemos que o perfil demonstrativo das ações das organizações sociais e dos NISAP é tema valoroso em diversos aspectos. Dentre eles, resgatamos a atuação e a capilaridade que essas têm comparativamente ao mundo empresarial e mesmo ao Estado; assunto árduo especialmente no Brasil com suas extensas dimensões territoriais. Além de o fato de que, como muitos trabalham em perspectivas de desenvolvimento local, logram, geralmente, ter o cuidado de adequar suas iniciativas considerando particularidades culturais, por exemplo. Provêm, assim, uma perspectiva diversa e potencialmente controlada também interessante para estudos acadêmicos.

A relevância de nosso tema vai ainda ao encontro do potencial de complementaridade das ações que os NISAP podem ensejar quando do enfrentamento de temáticas complexas ao se vincularem ao Estado, às empresas, às universidades e centros de pesquisa, assim como à outras organizações do Terceiro Setor.

Desse universo, destacamos os mecanismos que lidam com empreendedorismo e inovação — como as incubadoras (principalmente as universitárias), os parques, as aceleradoras etc. Esses apoiam a concepção e o desenvolvimento de organizações inovadoras de modo que possam maturar, o mais cedo possível e com menores custos, seus modelos de negócios em busca da autossuficiência.

Nesse contexto, as (Instituições de Ensino Superior se sobressaem dentre aqueles mecanismos de promoção de empreendedorismo inovador ao passarem a dispor de incubadoras universitárias que aprimoram seus respectivos ecossistemas locais, regionais e o nacional, assim como suas próprias dinâmicas e recursos universitários, aproximando-as do conceito de Universidade Empreendedora (Etzkowitz, 2009).

Apontamos que as incubadoras de empresas ligadas às Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras jogam, geralmente, um valoroso papel sobremaneira ao apoiarem suas mantenedoras em articulação com o tripé indissociável ensino, pesquisa e extensão de forma dialógica com a sociedade e o mercado. Fato que elas praticamente teimam em apoiar a criação de MPes nacionais, as quais, juntas, nadam contra a corrente para promover a geração de *startups* inovadoras que provêm *Made in Brazil*, gerando trabalho, emprego, renda, riqueza, dando base bem estruturada para projetarmos novos melhores em sistema contra hegemônicos como a proposta da economia de impacto.

Quem é o empreendedor social?

A análise dos aspectos atitudinais relacionados ao empreendedorismo é muito esclarecedora, especialmente ao focarmos no agente que optar por atuar no campo social. É possível identificar características similares aos de outros tipos de empreendedores, mas com a diferenciação quanto aos fins mais relevantes de sua atuação. Organizaram assim as categorias de sua análise:

1. Competências vinculadas à capacidade de ser visionário, de senso de responsabilidade, de solidariedade, de altruísmo e de apresentar aptidão para interação com diversos segmentos.

2. Habilidades, associado com a clareza de visão dos resultados das iniciativas implementadas, equilíbrio emocional, perfil participativo, orientação ao trabalho em equipe.
3. Conhecimento sobre gestão, responsabilidade, sobre aproveitamento de oportunidades, resolução de problemas.
4. Postura relacionada com inconformidade e indignação frente a problemas sociais, injustiças e desigualdades.

Considerando o nível de informalidade de países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento (também tidos como emergentes), há estudos que apontam que a principal motivação para empreender em países pobres e em processo de desenvolvimento é justamente a busca por ocupação econômica de subsistência. Esses são enquadrados como “empreendedores por necessidade”.

Essa categoria de empreendedores, “por necessidade”, se contrapõe a outra, a dos que “empreendem por oportunidade” os quais são representados por sujeitos que, por não encontrarem melhores opções de ocupação laboral, elegem o empreendedorismo como estratégia de sobrevivência. Esses estão muito bem representados pelo grande contingente populacional que integram o universo da informalidade.

Já os “empreendedores por oportunidade” são os indivíduos que, a partir da identificação de uma oportunidade de negócio, elegem o empreendedorismo como forma de inserção no mundo do trabalho (Zardo; Mello, 2016).

Conforme observado no esquema visual na página ao lado, o empreendedor por oportunidade é, por exemplo, potencialmente encontrado no meio universitário por se tratar de um *lôcus* de inovação por excelência, pelos laboratórios de ponta que dispõe para prototipagem e por acolher diferentes campos do conhecimento, articulando ensino, pesquisa e extensão. Essa categoria está associada aos que empreendem a partir da identificação de uma oportunidade e/ou se debruçam estrategicamente em uma problemática complexa com boa chance de ser assertivo na busca por soluções tecnicamente viáveis e sustentáveis financeiramente.

Essa categoria de empreendedores se contrapõe ao empreendedor “por necessidade”, que é representado por pessoas que não encontram ocupação laboral e terminam por escolher o autoemprego, normalmente informal,

DIAGRAMA 1 | **Categorias de análise sobre motivação para empreender**

CONCEITO	EMPREENDEDORES POR NECESSIDADE	EMPREENDEDORES POR OPORTUNIDADE
Significado	Indivíduos que não encontram alternativas de trabalho formal e empreendem.	Indivíduos que identificam oportunidades de negócio na economia.
Contexto	Mais identificados em ambientes com menor grau de desenvolvimento socioeconômico e onde há um ambiente político e econômico menos favorável ao empreendedorismo.	Ocorrem em ambientes com maior grau de desenvolvimento socioeconômico e em que há agentes e ações de estímulo ao empreendedorismo inovador.
Implicação	Têm baixo grau de planejamento do ato empreendedor mais fadados ao insucesso.	Planejam sua ação empreendedora, o que aumenta suas chances de êxito.

FONTE: Mello (2018, p. 50).

como alternativa de sobrevivência. Em geral esse perfil tem pouca escolaridade e pouca ou nenhuma capacidade de poupança e investimento em uma empreitada empreendedora que sempre envolve risco.

Em ambos, os perfis são ligados à motivação para ser empreendedor, nesse caso visto como a justificativa para constituir uma pessoa jurídica formal, há casos de empreendedores sociais, de impacto e altruístas.

No Brasil e no mundo, os indicadores ligados aos perfis dos empreendedimentos e empreendedores são profundamente afetados pelo dinamismo econômico de cada nação. Isso é, se há crise, mais empreendedor por necessidade é observado, assim como o empreendedorismo de modo geral já que é uma das opções que as pessoas podem pensar quando não há empregos disponíveis.

Em 2019, a *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) realizou pesquisa no Brasil que apresentou como resultado o diagrama que segue a partir de opções de respostas que foram ampliadas para quatro afirmações e os empreendedores iniciais daquele ano podiam escolher com qual(is) concordavam.

DIAGRAMA 2 | Motivação para empreender por parte de empreendedores que iniciam atuação em organizações nascentes em 2019

Para ganhar a vida porque os empregos são escassos	88,4%
Para fazer diferença no mundo	51,4%
Para construir uma grande riqueza ou uma renda muito alta	36,9%
Para continuar uma tradição familiar	26,6%

FONTE: GEM (2019).

Vale registrar ainda que, dos dados apurados acima, 26% respondeu afirmativamente apenas para a primeira opção como motivação única para começar um negócio. Diferindo das outras três, que não têm mais de 2% cada uma como resposta exclusiva. Assim, evidencia-se que: “ganhar a vida porque os empregos são escassos” expressa o mesmo sentido de empreender por necessidade e continua sendo a principal motivação para empreendedores iniciais (GEM, 2019).

Naquele ano, 2019, estimou-se que 53 milhões de pessoas estavam envolvidas na criação de novo empreendimento, consolidando uma nova organização ou associadas a algum esforço para seguir adiante com um empreendimento já formalmente estabelecido. Tal dado foi o maior apurado pela série histórica que começou a ser apurada em 2002 (GEM, 2019).

Não é difícil imaginar como será a apuração dos mesmos dados passados a crise arrebatadora que o Brasil e o mundo enfrenta desde 2020 com a Covid-19 e seus efeitos sobre vidas e no dinamismo econômico.

RUTH ESPINOLA SORIANO DE MELLO é Pós-doutoranda em Design pela ESDI/UERJ. Doutora em Ciências Sociais pela PUC-Rio, mestre em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade pela UFRRJ (2006), especialista em Políticas Públicas e Governo pelo IUPERJ (2003) e graduada em Ciências Econômicas pela UFRJ (2000). Professora da PUC-Rio desde 2012, e dos cursos de Pós-graduação do IE/UFRJ, desde 2021.

REFERÊNCIAS

- CANTO, Beatriu; CHRISTOPOULOS, Tania Pereira; MELLO, Ruth E. S. de.; MATOS, Pedro Verga. *Títulos de impacto social: panorama internacional e desafios para implementação no Brasil*. XXII SEMEAD Seminários em Administração/Anais, novembro de 2019. ISSN 2177-3866.
- ETZKOWITZ, H. Hélice Tríplice: *Universidade-Indústria-Governo*. Inovação em movimento. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2009.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). *Empreendedorismo no Brasil*. 2019. Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) & Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Disponível em: <https://ibqp.org.br/pdf%20gem/relat%20c3%b3rio%20executivo%20empreendedorismo%20no%20brasil%202019.pdf>. Acesso em: mar. de 2021.
- KARAM, Rachel. *Políticas direcionadas à transformação econômico: o que precisa mudar*. Jornal Estadão. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/politicas-publicas-direcionadas-a-transformacao-economica-o-que-precisa-mudar>. Acesso em: mar. de 2021.
- INSTITUTO CIDADANIA EMPRESARIAL (ICE); SITAWI. *Carta de Princípios dos Negócios de Impacto no Brasil*. 2015.
- MELLO, Ruth Espinola Soriano de.; OLIVEIRA, Marina Fernandes de.; VELHO, Beatriz; LEMOS, Davi. *Insolar: a escolha da formalização jurídica para negócios sociais no Brasil*. Revista Eletrônica de Administração da Universidade Santa Úrsula (REASU). Disponível em: <http://revistas.icesp.br/index.php/REASU/article/view/783>. Acesso em: mar. de 2019.
- MELLO, Ruth Espinola Soriano de. *Incubadoras universitárias de negócios de impacto social: origens, diferenças e desafios*. (Orientador: Carvalho, Ricardo Emmanuel Ismael de). 384p. Tese de Doutorado – Departamento de Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2018.

SENSE-LAB. *Inovação em modelos de negócios de impacto* – um guia prático para conciliar receita e impacto. ICE: São Paulo, abril de 2019. Disponível em: <http://ice.org.br/inovacao-em-modelos-de-negocio-de-impacto-um-guia-pratico-para-conciliar-receita-e-impacto/>. Acesso em: mar. de 2021.

ZARDO, Julia B. G.; MELLO, Ruth E. S. de. *Educação empreendedora: resgate do histórico e dos princípios constituintes*. Brasília, DF: Sebrae; Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2016.

A URGÊNCIA DE PROJETOS SOCIAIS ANTIRRACISTAS

LORRANA DA SILVA FERNANDES SORRENTINO

Mesmo o racismo sendo um problema social atravessado por séculos pela humanidade, é recente a problematização dele em espaços corporativos, seja para questões internas das empresas, seja no desenvolvimento de ações para a sociedade de modo geral. Nesse contexto, a falta de práticas e projetos antirracistas corroboram para o que os indicadores sociais, econômicos e políticos sempre mostraram: a gritante desigualdade racial existente no Brasil.

Tal desigualdade mantém a reprodução dos padrões socialmente impostos, privilegiando ou. pessoas em razão de sua cor, motivo pelo qual o desenvolvimento de projetos sociais antirracistas se faz urgente.

Para fortalecer o diagnóstico que nos mostra a urgência de pensar iniciativas que atendam à essa problemática, é indispensável uma breve análise sobre a questão racial no Brasil e como a desigualdade racial se manifesta na nossa sociedade:

Assim, a desigualdade racial é uma característica da sociedade não apenas por causa da ação isolada de grupos ou de indivíduos racistas, mas fundamentalmente porque as instituições são hegemônicas por determinados grupos raciais que utilizam mecanismos institucionais para impor seus interesses políticos e econômicos (Almeida, 2018, p. 27).

Observando esse movimento, é possível identificar de que forma o tema da desigualdade racial atravessa as organizações e como a necessidade de um olhar mais aprofundado sobre essa temática pode ser primordial para direcionar uma possível transformação social.

[...] adoção de iniciativas, atividades e medidas que reconheçam e promovam a diferença entre pessoas ou grupos como um valor positivo a ser desenvolvido como instrumento de integração social, em benefício da produtividade da empresa e da democratização das oportunidades de acesso e tratamento no mercado de trabalho (Alexim, 1999, p.15).

A partir dessas premissas, o final dos anos 90 e início dos anos 2000 impulsionaram essa discussão, movida pelo avanço do processo de globalização, pluralidade de culturas em todos os espaços, surgimento da responsabilidade social corporativa e outras mudanças da sociedade, incitando assim, a necessidade de ação diante de tantas transformações.

A questão racial no Brasil e o reflexo dela nos investimentos em projetos sociais

O Brasil se construiu a partir de um processo histórico cercado por muitos povos, de muitas localidades, desde os tempos de Brasil Colônia, como é sabido. Fato esse que faz com que a questão racial permeie toda a construção da identidade brasileira, passando pelos índios que já habitavam esse território, os povos europeus vindos das grandes expedições colonialistas, imigrantes de diversas partes do mundo e claro, o tráfico de pessoas negras sequestradas do continente africano para servir à escravidão.

Rosa (2014, p. 244) traz esses elementos da construção histórica do Brasil e sinaliza uma dificuldade de integração desses multiculturalismos numa mesma sociedade, a partir da experiência inicial de locais que começaram a pensar a gestão dessas diferenças: “[...] visa integrar as diferentes culturas fazendo desaparecer suas especificidades, com o abandono de traços distintivos da língua, dos costumes e dos hábitos sociais”. Essa abordagem fala um pouco da experiência de gestão da multiculturalidade nos Estados Unidos, que não cessaram o processo migratório de pessoas de diferentes culturas, e que podemos relacionar com aspectos da questão racial no Brasil, que desde sempre, lida com a desumanização da população negra e extermínio de toda a sua cultura, baseando-se na premissa de um país miscigenado desde a sua origem e, portanto, igual.

Prevalecem, no Brasil, de maneira densa, as ideias de mestiçagem e democracia racial, em contraposição às ideias de identidade negra forjada pelos movimentos negros, cujos projetos em disputa têm permeado as arenas de luta no campo social e político. Neste cenário, algumas conquistas dos movimentos negros são garantidas através da implantação de políticas de ações afirmativas para a população negra na educação (educação básica, ensino fundamental, médio e superior), no mercado de trabalho, na política de saúde etc., em consonância aos preceitos constitucionais e dentro dos limites jurídicos normativos do Estado de Direito. Longe da garantia de atendimento às suas necessidades mínimas, a população negra é o segmento populacional que ocupa, maciçamente, a base da pirâmide social, e sua presença no topo é quase inexistente (Almeida, 2014, p. 132).

Com essa afirmação, é notório que o processo histórico que dissemina a ótica da miscigenação da população brasileira dificulta o desenvolvimento de políticas afirmativas ou projetos sociais com foco na população negra e, conseqüentemente, as mantém à margem da sociedade, sem o devido acesso à educação em todos os seus níveis, ao mercado de trabalho e toda a sua possibilidade de ascensão social e econômica, às políticas de saúde, habitação, entre outros direitos básicos. No entanto, como também dito acima, o desenvolvimento de projetos sociais que além de trazer o antirracismo em seu seio também promovam inclusão, surgem como importantes ferramentas para a redução da desigualdade racial presente na pirâmide social brasileira, na contramão das ideias predominantes de miscigenação e do mito da democracia racial.

“[...] erigiu-se no Brasil o conceito de democracia racial; segundo esta, pretos e brancos convivem harmoniosamente, desfrutando iguais oportunidades de existência. [...] A existência dessa pretendida igualdade racial constitui o ‘maior motivo de orgulho nacional’ [...]”. No entanto, “devemos compreender democracia racial como significando a metáfora perfeita para designar o racismo estilo brasileiro: não tão óbvio como o racismo dos Estados Unidos e nem legalizado qual o apartheid da África do Sul, mas eficazmente institucionalizado nos níveis oficiais de governo assim como difuso no tecido social, psicológico, econômico, político e cultural da sociedade do país (Nascimento, 1978, p. 41-92).

Nesse trecho, Abdias do Nascimento escancara a realidade brasileira no trecho acima no que diz respeito à questão racial, conceituando a reprodução do racismo velado associando-o à convivência harmoniosa entre a população branca e negra, e portanto, falta de necessidade de pautas políticas e sociais que deem visibilidade para o racismo e seus impactos na sociedade como um todo, especialmente na presença e condição atual da população negra nos diversos setores sociais e econômicos, fortalecendo ainda mais a urgência de projetos e iniciativas com foco antirracista como forma de combate dessa realidade injusta e desigual.

Nessa perspectiva, o racismo e suas nuances configuram uma condição protagonista no desenvolvimento da desigualdade racial brasileira, uma vez que seus fundamentos, estabelecidos a partir de todo o sofrimento advindo desde a escravização de pessoas negras para a subserviência às pessoas brancas, retirando dessa população toda a dignidade humana, ainda nos tempos atuais é mantido com veemência pela sociedade no que diz respeito ao reconhecimento dos mesmos enquanto sujeitos dignos de direitos humanos. Sobre isso, Sueli Carneiro enfatiza:

É de Joaquim Nabuco a compreensão de que a escravidão marcaria por longo tempo a sociedade brasileira porque não seria seguida de medidas sociais que beneficiassem política, econômica e socialmente os recém-libertados. Na base dessa contradição perdura uma questão essencial acerca dos direitos humanos: a prevalência da concepção de que certos humanos são mais ou menos humanos do que outros, o que, conseqüentemente, leva à naturalização da desigualdade de direitos (Carneiro, 2011, p. 14).

Para além disso, a autora destaca que a desumanização desse povo se fortaleceu à medida que sua libertação não foi condicionada ao acesso à direitos básicos que possibilitassem a inserção deles na sociedade de forma equitativa. Com isso, fica clara a herança brasileira da escravidão, consolidada pela “divisão da humanidade em raças e estabeleceu hierarquia entre elas, conferindo-lhes estatuto de superioridade ou inferioridade naturais”. Essa é a premissa que naturaliza a desigualdade social disseminada amplamente no Brasil até os dias atuais.

O entendimento da estrutura e do desenvolvimento das organizações no que diz respeito à desigualdade racial, que funcionam de modo a promover e manter os privilégios dos grupos, de acordo com a raça, nos auxilia a exercer um olhar mais apurado sobre seu papel na sociedade de modo geral.

Em sua obra Silvio de Almeida (2018, p. 26) sinaliza a necessidade de entender o que são as instituições para compreender o papel delas na sociedade e, concomitantemente, como elas reproduzem as relações raciais dentro das suas estruturas e organizações, conceituadas como: “[...] modos de orientação, rotinização e coordenação de comportamentos que tanto orientam a ação social como a torna normalmente possível, proporcionando relativa estabilidade aos sistemas sociais”.

Nessa perspectiva, é notado que as instituições impõem e regulamentam padrões de existência e comportamento das pessoas de forma geral, estabelecendo ideais, concepções e preferências comuns a serem seguidos por todos.

Portanto, se as instituições presentes na sociedade exercem papel fundamental na articulação de padrões sociais, também pode ser entendida como essencial na desconstrução desses padrões, trabalhando assim, em projetos e iniciativas antirracistas, que sejam capazes de modificar tudo aquilo que está enraizado sobre a população negra nesse país de forma imediata, como sinalizado pela filósofa Djamila Ribeiro, em seu livro “Pequeno Manual Antirracista” (p.7): “A prática antirracista é urgente e se dá nas atitudes mais cotidianas.” Logo, projetos antirracistas devem trabalhar questões já naturalizadas socialmente e, sobretudo, ações cotidianas.

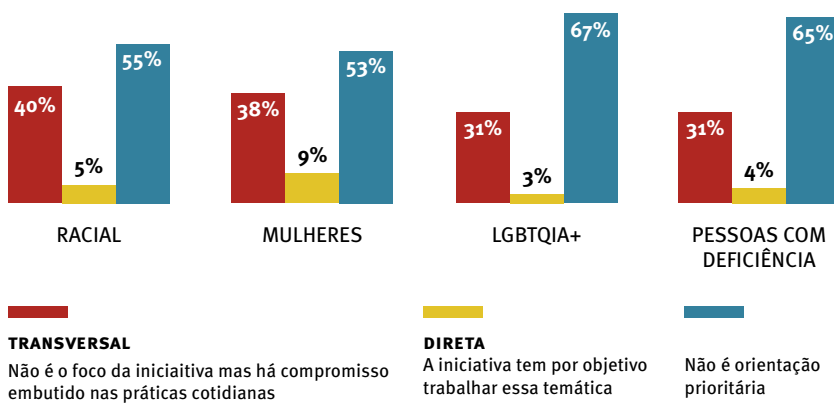
Ainda nesse contexto, a autora também sinaliza que: “[...] A herança escravista faz com que o mundo do trabalho seja particularmente racista – o que também o torna um dos espaços em que a luta antirracista pode ser mais transformadora”.

Considerando as fontes de investimento social privado para os projetos sociais no Brasil, importante destacar que no contexto de adoção de ações afirmativas ou projetos antirracistas e/ou voltados para pessoas negras, o GIFE apresenta uma pesquisa bienal quantitativa, auto declaratória e voluntária com cenários sobre recursos, estrutura, formas de atuação e estratégias das empresas e dos institutos e fundações empresariais, familiares e independentes que destinam recursos privados para projetos de finalidade pública, de acordo com sua própria definição, mostra no seu censo

de 2020¹ que iniciativas com foco de atuação em recortes por raça, origem e comunidades tradicionais são os que menos orientam o foco de atuação das iniciativas com investimentos nas empresas, em que 51% das organizações não investem em projetos com esse viés. Ao apresentar os públicos analisados nesse mesmo recorte, apenas 3% dos respondentes colocaram esse foco como prioritário em seus investimentos sociais.

Se olharmos para os investimentos relacionados às iniciativas com foco em diversidade e equidade, também é possível identificar que o recorte racial não está nas prioridades, representando 40% de objetivo indireto sobre essa temática e apenas 5% com atuação focada nesse público:

Iniciativas por relação com diversidade e equidade



Sobre a participação de pessoas negras nos conselhos deliberativos das organizações para processos decisórios dos seus investimentos sociais, apesar de demasiado pequeno, 13% em 2020, esse número vem crescendo, com 3% e 8% em 2016 e 2018 respectivamente. Ainda nessa perspectiva, a maioria dos investidores sociais, 66%, não realizam ações afirmativas ou políticas internas para promover e ampliar a diversidade em seus conselhos e somente 9% do total de organizações desenvolvem ações internas para promoção da diversidade, equidade e inclusão racial.

1. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2020>

Esses indicadores sinalizam a urgência de projetos sociais sob o viés antirracista, uma vez que até os dias atuais continuamos registrando baixa participação da população negra nas empresas brasileiras em todas as esferas sociais e econômicas, além de também não configurarem bons índices no que diz respeito ao direcionamento dos investimentos sociais.

Diante disso, muitos são os benefícios do desenvolvimento de práticas de promoção da diversidade racial em todos os níveis, organizacional, individual e coletivo, uma vez que a partir da redução das desigualdades raciais é possível pensar uma sociedade mais justa e sustentável ao longo do tempo.

Com isso, entende-se que não se fundamenta mais um *modus operandi* institucional e/ou sociocultural que não considera a desigualdade racial e o desenvolvimento de práticas antirracistas como uma questão de todos e uma obrigação daqueles que tem meios, principalmente econômicos, de melhorá-la e, para além disso, não será possível um desenvolvimento a longo prazo, minimamente sustentável, que não contemple uma parcela tão grande da população, com tantas possibilidades de contribuição e, conseqüentemente, crescimento em todos os segmentos da vida em sociedade.

Considerações finais

Pensar no desenvolvimento do Brasil é considerar uma História baseada, desde o seu início, em princípios de exploração, exclusão, privilégio branco e racismo, ou seja, fortalecimento das desigualdades uma vez que um grupo detém de privilégios completamente negados a outros grupos. Nesse contexto, ao longo desse trabalho pretendeu-se destacar as origens do racismo e conseqüentemente da desigualdade racial, para entendimento do que é necessário agir no agora, para que possíveis transformações futuras possam acontecer.

A urgência de ações e projetos que desenvolvam pautas antirracistas para tratar da desigualdade racial nesse país é gritante e o compromisso das organizações, que tanto usufruem das questões raciais aqui construídas, deve ter grande responsabilização sobre essa mudança de estrutura organizacional. As ações são muitas, são urgentes e devem ser diferentes para cada organização, de acordo com a sua realidade.

Sendo assim, conclui-se que o desenvolvimento de ações com cunho antirracista pode ser uma forma bastante efetiva para o trato da desigualdade racial, assim entendendo os valores agregados para a sociedade como a reparação histórica junto à população negra, mas também o atual valor de mercado que ações para o trato da diversidade racial podem trazer para a sociedade e os diferentes setores que a compõem. Assim, uma transformação profunda e rápida é possível se as organizações diagnosticarem as questões raciais enraizadas, agirem para a desnaturalização e erradicação delas, promoverem a diferença como algo interessante para os negócios e, com criatividade, inovação e respeito pelas pessoas e pelas histórias que carregam consigo, valorizarem a diferença e conseqüentemente, transformarem socialmente a realidade da desigualdade racial brasileira.

LORRANA DA SILVA FERNANDES SORRENTINO é uma mulher cis, negra, cria da periferia do Rio de Janeiro e cidadã do mundo. Assistente Social, Especialista em Projetos e Iniciativas Corporativas, com mais de 10 anos de atuação em empresas. Graduada em Serviço Social pela Universidade Federal Fluminense (UFF), com mobilidade internacional na Universidade de Lisboa (UE), MBE em Economia e Gestão da Sustentabilidade pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e pós-graduada em Direitos Humanos, Responsabilidade Social e Cidadania Global pela PUC. Tem vasta experiência com qualidade de vida no trabalho, projetos sociais corporativos, gestão da sustentabilidade e seus indicadores, relatórios de sustentabilidade, desenvolvimento de comunidades e acima de tudo, experiência e gosto por trabalhar com gente.

É pesquisadora e entusiasta da Diversidade e da Inclusão por acreditar que o caminho do crescimento da sociedade atual é a construção coletiva de um mundo um pouco melhor para todos!

REFERÊNCIAS

ALEXIM, J. *A diversidade no âmbito da educação profissional e do mercado de trabalho*. Revista Internacional do Trabalho. Brasília, Ed. Projeto OIT/TEM, 1999.

ALMEIDA, Magali da Silva. Desumanização da população negra: genocídio como princípio tácito do capitalismo. *Revista Em Pauta*, Rio de Janeiro, n. 34, v. 12, p. 131- 154, 2º Semestre de 2014.

ALMEIDA, Silvio Luiz de. *O que é racismo estrutural?* Belo Horizonte (MG): Letramento, 2018.

CARNEIRO, Sueli. *Racismo, sexismo e desigualdade no Brasil*. São Paulo: Selo Negro, 2011. (Consciência em debate/coordenadora Vera Lúcia Benedito).

NASCIMENTO, Abdias. *O Genocídio do Negro Brasileiro*. O processo de um racismo mascarado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 62-64, 1978.

RIBEIRO, Djamilia. *Pequeno manual antirracista*. 1ª ed., São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

ROSA, Alexandre Reis. *Relações Raciais e Estudos Organizacionais no Brasil*. RAC, Rio de Janeiro, v.18, n. 3, art 1, p. 240-260 mai/un. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/B8QtSZTYVYnZj3TgT4kBN7P/?format=pdf&lang=pt>.



PARTE 3

GLOSSÁRIO SABER DAS PALAVRAS

Uma multiplicidade de nomes, siglas e termos são aplicados no campo dos projetos sociais.

Muitas vezes se configuram como uma nuvem de palavras que representam a si mesma ou são sobrepostas. Impossível a missão de torná-las autoexplicativas para todos que do campo se aproximam.

Muitas são datadas, parte de um período histórico e institucional, outras são apoiadas em debates internacionais que se nacionalizam muitas vezes de modo prematuro e pouco aprofundado e vão se transformando no contato com a realidade e com as reflexões dos atores brasileiros que constroem o campo em suas múltiplas interconexões.

Algumas são pautadas por conceitos, alguns são conceitos por si só, outros se estabelecem em virtude de suas referências teóricas ou documentos programáticos, mas muitos termos encontram-se em processo de significação e ressignificação no cenário nacional.

Pensamos esta seção como uma contribuição, sem a pretensão de ser exaustiva ou completa, mas como pistas para uma melhor compreensão sobre o campo dos projetos sociais.

DEFINIÇÃO estabelece o sistema de distinções recíprocas que servem para descrever conceitos pertinentes aos termos

NOTA(S) provê informação adicional, um comentário linguístico ou enciclopédico, a fim de complementar a conceituação.

PARA SABER MAIS referências que indicam outras leituras para aprofundamento do tema.



SUMÁRIO

129	ASG
129	Avaliação
130	Balanço social
131	Cidadania
132	Efetividade
133	Eficácia
134	Eficiência
134	Empoderamento
135	Empreendedorismo
136	Ética
137	Fomento
137	Impacto socioambiental
138	Indicadores
139	Instituição filantrópica
140	Marketing social
141	Monitoramento
142	Organização da Sociedade Civil (OSC)
143	Primeiro setor
143	Responsabilidade social
144	Segundo setor
145	Sustentabilidade
146	Tecnologia social
147	Teoria da mudança
148	Terceiro setor
149	Voluntariado

ASG

Ambiental, Social e Governança, uma adaptação do termo ESG, do inglês. O termo representa investimentos cujos emissores buscam prezar pela sustentabilidade, responsabilidade social e governança. Tem como finalidade alcançar o crescimento comercial promovendo também a sustentabilidade, a atenção à sociedade e à boa governança nas empresas.

NOTAS:

i) ambiente dos negócios de acordo com critérios e padrões ASG; ii) atenção à causa ambiental entre os negócios de todo o mundo; iii) preocupação diretamente com a sociedade e as pessoas; iv) transparência em procedimentos e contas, além de práticas anticorrupção e fraudes.

PARA SABER MAIS:

INSTITUTO ETHOS: <https://www.ethos.org.br/>

CERALC: https://www.ilo.org/brasil/brasilia/noticias/WCMS_736045/lang-pt/index.htm

FUNDAÇÃO PROHUMANA: <https://www.prohumana.com.br>

AVALIAÇÃO

Avaliar é uma forma de participação. Participação da construção e aperfeiçoamento de uma ação, projeto, programa ou política. Está relacionada com a ação e o efeito de avaliar que permite assinalar, estimar, apreciar ou calcular o valor de algo ou de ações. Não existe uma única forma de avaliar: depende da finalidade intencionada e/ou do fundamento teórico no qual se contextualiza.

NOTAS:

i) clara definição dos objetivos da avaliação; ii) escolha de metodologias próprias; considerar a amplitude de conceitos que a caracterizam; iii) ter clareza no que avaliar, como proceder, concluir e disseminar resultados; iv) a importância das avaliações como resultado da expansão das políticas públicas, do fortalecimento da sociedade civil, da agenda de cooperação internacional e de avanços no setor privado.

PARA SABER MAIS:

COELHO, Simone de Castro Tavares. *Metodologia de avaliação de projetos sociais*. São Paulo: Cortez, 2016.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. *Manual de Planejamento e Avaliação de Projetos Sociais em Organizações Sociais*. Parceria com organizações sociais. Fundação Dom Cabral, 2014. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/manual-de-planejamento-e-avaliacao-de-projetos-sociais-em-organizacoes-sociais>.

SILVA, Rogério Renato; JOPERT, Márcia Paterno; GASPARINI, Max Felipe Vianna (organizadores). *Diretrizes para a prática de avaliação no Brasil* (livro eletrônico) / — 1. Ed. — Rio de Janeiro: Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação, 2020. PDF

BALANÇO SOCIAL

Visa propor uma reflexão a respeito da imagem das empresas e organizações na perspectiva da responsabilidade social, do seu compromisso em relação à sociedade e é também uma forma de prestação de contas do seu desempenho em relação às atividades sociais que realiza na comunidade. Coleta e reúne um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade.

NOTAS:

i) Publicado anualmente pelas organizações; ii) Instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa; iii) Torna pública a responsabilidade social empresarial, construindo maiores vínculos entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente; iv) Ferramenta gerencial que deve ter compromisso com a transparência e a ética demonstrando as ações e estratégias sociais das empresas comprometidas com as causas sociais.

PARA SABER MAIS:

DANTAS, Fabiano. *Balanço Social e a Responsabilidade Social nas Empresas*. Revista de Ciências Gerenciais, Vol. 15, Nº. 21, 2015.

FERREIRA, Flávio Smania; PUCCI, Eliton Piedade; LOPES, Dirceu Marques; ALBONETI, Evaldo Francisco. *Responsabilidade social corporativa no processo estratégico das organizações: uma abordagem através do balanço social*. VII SEMEAD Gestão Socioambiental. s/d.

PAZ, Terezinha de Cássia Alves; LIMA, Robernei Aparecido de. *A importância do balanço social no terceiro setor*. Portal de Contabilidade. Disponível em: http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/balanco_social_terceirosetor.htm.

CIDADANIA

Exercer a cidadania plena é ter direitos civis, políticos e sociais. Pode ser considerada ativa ou passiva. A cidadania ativa se aplica a todas as pessoas que integram e se comprometem com a comunidade. A cidadania passiva é aquela que é outorgada pelo Estado, com a ideia moral do favor e da tutela.

NOTAS:

i) importância da implementação dos mecanismos de democracia direta previstos na Constituição de 1988; ii) Estar no gozo dos direitos políticos, podendo votar (cidadania ativa) e ser votado (cidadania passiva) nos processos de participação política; iii) Defender a cidadania ativa, no contexto da democracia implica o reconhecimento da complementaridade entre a representação política tradicional e a participação popular diretamente exercida; iv) Compromisso com o respeito pelos direitos de outras pessoas ou grupos sociais, portanto, com seus deveres.

PARA SABER MAIS:

QUE CONCEITO: *Seu novo conceito em dicionário*. Conceito de Cidadania Ativa [Internet]. 2019 [cited 2021 Nov 27]. Available from: <https://queconceito.com.br/cidadania-ativa>.

HADDAD, S. *Educação de Jovens e Adultos: a promoção da Cidadania Ativa e o desenvolvimento de uma consciência e uma cultura de paz e direitos humanos* [Internet]. [cited 2021 Nov 26]. Available from: <https://www2.camara.leg.br/a-camara/programas-institucionais/educacao-para-a-cidadania/educacao-para-a-democracia/textos-1/Artigo%20Promocao%20Cidadania%20Ativa.pdf>.

BENEVIDES, M.V de M. Cidadania e democracia [Internet]. Lua Nova: Revista de Cultura e Política. 1994 [cited 2021 Nov 29]. 5–16 p. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ln/a/LTSGRTDqFD4X74DxLswgKrz/?format=html&lang=pt>.

PINSKY, Jaime; PINSKY, Carla Bassanezi. (Orgs.). *História da Cidadania*. Ed. Contexto, São Paulo, 2013.

EFETIVIDADE

É a característica, particularidade ou estado do que é efetivo, ou seja, o que é real, verdadeiro e legítimo ou consequência ou o efeito daquilo que é real. A palavra efetividade pode fazer referência àquilo que é permanente, definitivo, estável, fixo. Pode indicar os princípios que a orientam, como os de justiça social minimamente aceitos devem guiar as políticas públicas.

NOTAS:

i) avançar na compreensão do termo efetividade utilizado pelo campo da participação para avaliar os resultados produzidos pelas instituições participativas; ii) compreende aos elementos de avaliação usados no campo das políticas públicas: eficácia, eficiência e efetividade; iii) Pode-se falar em efetividade objetiva, subjetiva e substantiva: uma mesma política pode causar impactos objetivos, gerando mudanças quantitativas nas condições da população-alvo; pode ainda gerar impactos subjetivos, alterando o “estado de espírito” da população; finalmente, pode causar um impacto substantivo, mudando qualitativamente as condições de vida da população.

PARA SABER MAIS:

AVRITZER, L. A qualidade da democracia e a questão da efetividade da participação: mapeando o debate. In: PIRES, R. R. C. (org.). *Efetividade das instituições participativas no Brasil: estratégias de avaliação*. Brasília: Ipea, 2011.

FIGUEIREDO, M. F.; FIGUEIREDO, A. M. C. *Avaliação política e avaliação de políticas*: um quadro de referência teórica. *Análise e Conjuntura*, Belo Horizonte, vol. 1, nº 3, p. 107-127, set.-dez. 1986.

MARTELLI, Carla Giani; COELHO, Rony. *Avaliar o quê?* Os vários sentidos de efetividade no campo de estudos da participação. *Opinião Pública* [online], v. 27, n. 2, pp. 623-649, 2021. [Acessado 11 fevereiro 2022]. Disponível em:

<https://doi.org/10.1590/1807-01912021272623>. Epub 06 out. 2021. ISSN 1807-0191. <https://doi.org/10.1590/1807-01912021272623>.

PIRES, R. R. C. (org.). *Efetividade das instituições participativas no Brasil: estratégias de avaliação*. Brasília: Ipea, 2011.

EFICÁCIA

Mais usualmente aplicada nas avaliações correntes de políticas públicas, pois é mais factível e menos custosa de ser realizada. Estabelece uma equação entre as metas anunciadas por um programa e as metas alcançadas, ou ainda, avalia a relação entre os instrumentos previstos para implementação de uma política e aqueles efetivamente empregados.

NOTAS:

i) diz respeito à avaliação de metas: o que definirá o sucesso ou o fracasso do programa é saber se as metas atingidas são iguais, superiores ou inferiores às metas propostas; ii) Também se refere a avaliação de processos quando se afere a relação entre o esforço empregado na implementação de uma dada política e os resultados alcançados; iii) Qualidade ou característica daquilo que alcança os resultados ou efeitos esperados.

PARA SABER MAIS:

ARRETCHÉ, M. *Tendências no estudo sobre avaliação de políticas públicas*. Revista Crítica de Sociologia e Política, ano i, nº 1, jul.-dez. 2013.

CLÈVE, Clèmerson Merlin. *A Eficácia dos Direitos Fundamentais Sociais*. Revista de Direito Constitucional e Internacional, vol. 54, p. 28, jan. 2006.

FIGUEIREDO, M. F.; FIGUEIREDO, A. M. C. *Avaliação política e avaliação de políticas: um quadro de referência teórica*. Análise e Conjuntura, Belo Horizonte, vol. 1, nº 3, p. 107-127, set.-dez. 1986.

MARTELLI, Carla Giani; COELHO, Rony. *Avaliar o quê? Os vários sentidos de efetividade no campo de estudos da participação*. Opinião Pública [online]. v. 27, n. 2, pp. 623-649, 2021. [Acessado 11 fevereiro 2022]. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1807-01912021272623>. Epub 06 out. 2021. ISSN 1807-0191. <https://doi.org/10.1590/1807-01912021272623>.

EFICIÊNCIA

É a qualidade daquilo ou de quem é competente, que realiza de maneira correta as suas funções. Refere-se ao processo de execução do que foi planejado. Eficiência é uma medida da utilização dos recursos. O que importa é a otimização dos recursos disponíveis, um custo mínimo para o máximo de benefício possível.

NOTAS:

i) o conceito integra um conjunto de palavras que dialogam e muitas pessoas as confundem: eficácia, eficiência e efetividade (os 3 Es); ii) Em regimes democráticos, probidade, competência e eficiência no uso de recursos publicamente apropriados constituem algumas das condições para a confiança pública no Estado e nas instituições democráticas; iii) Fazer mais e melhor com o mínimo possível.

PARA SABER MAIS:

COELHO, Jerri. *Princípio de Eficiência: parâmetro para uma nova gestão*. Revista do TCU. N. 122, 2011.

MARTELLI, Carla Giani; COELHO, Rony. *Avaliar o quê? Os vários sentidos de efetividade no campo de estudos da participação*. Opinião Pública [online]. 2021, v. 27, n. 2, pp. 623-649, 2021. [Acessado 11 fevereiro 2022]. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1807-01912021272623>. Epub 06 out. 2021. ISSN 1807-0191. <https://doi.org/10.1590/1807-01912021272623>.

MODESTO, Paulo. *Notas para um debate sobre o princípio da eficiência*. Revista do Serviço Público, Ano 51, Número 2, abr.-jun. 2000.

EMPODERAMENTO

A capacidade de os indivíduos e grupos terem controle sobre o que lhes afeta, escolhendo, com o maior grau possível de autonomia, seus cursos de ação em múltiplas dimensões — política, econômica, cultural, entre outras. Tem como base a consciência expressa por ações que fortalece e desenvolve a equidade na sociedade.

NOTAS:

i) implica ampliação da participação cidadã no processo político de tomada de decisão; ii) pode corresponder como aliança entre conscientizar-se criticamente e transformar na prática, algo contestador e revolucionário na sua essência; iii) empoderamento é um termo multifacetado que se apresenta como um processo dinâmico, envolvendo aspectos cognitivos, afetivos e de condutas.

PARA SABER MAIS:

BERTH, Joice. *Empoderamento*. Feminismos Plurais. Ed. Pólen, s/d.

GOHN, M da G. *Empoderamento e participação da comunidade em políticas sociais*. Saúde e Soc [Internet]. 2004 Aug [cited 2021 Nov 27];13(2):20–31. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12902004000200003&lng=pt&tlng=pt

KLEBA, M. E.; WENDAUSEN, A. *Empoderamento: processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política*. Saúde e Soc [Internet]. 2009 Dec [cited 2021 Nov 22];18(4):733–43. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12902009000400016&lng=pt&tlng=pt

EMPREENDEDORISMO

Compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação, o termo é utilizado para definir pessoas capazes de identificar problemas, oportunidades e encontrar soluções inovadoras. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos. Corresponde a um o processo de transformar sonhos em realidade e em riqueza.

NOTAS:

i) necessita assumir um comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas; ii) despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas; iii) o comportamento empreendedor impulsiona o indivíduo e transforma contextos; iv) é o desenvolver de uma organização em oposição a observá-la, analisá-la ou descrevê-la.

PARA SABER MAIS:

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. *Empreendedorismo: Conceitos e Definições*. isso. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, 1(1): 25-38, 2014. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistasi/article/viewFile/612/522>.

CHIAVENATO, I. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo: Saraiva, 2004.

PEREZ, G. and SILVA, V. B. S. *Fatores emocionais e seu impacto para a atividade empreendedora [online]*. *SciELO em Perspectiva: Humanas*, 2021 [viewed 11 February 2022]. Available from: <https://humanas.blog.scielo.org/blog/2021/05/27/fatores-emocionais-e-seu-impacto-para-a-atividade-empreendedora/>.

ÉTICA

A ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. Ou seja, é ciência de uma forma específica de comportamento humano. Discute os valores que se traduzem em existências humanas que signifiquem dignidade, liberdade, autonomia e cidadania.

NOTAS:

i) a ética como um sistema de dever-ser, amplo e contraditório, na maioria das vezes, da religião, da moral e do direito; ii) no ensino-aprendizagem da ética emergem complexas e incluem incertezas, diversidade de opiniões e valores morais; iii) as doutrinas éticas fundamentais nascem e se desenvolvem em diferentes épocas e sociedades como respostas aos problemas básicos apresentados pelas relações entre os homens, e, em particular pelo seu comportamento moral efetivo.

PARA SABER MAIS:

ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de Filosofia*. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

BOFF, Leonardo. *Ética e Moral – a busca dos fundamentos*. Editora Vozes, 2004.

VÁZQUEZ, Adolfo Sanchez. *Ética*. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2008.

FOMENTO

Atividade administrativa na qual o Estado estimula, induz, incentiva os particulares a desempenhar atividades de interesse público. Demonstra que os meios de formalização dos institutos de fomento sempre deverão observar o regime jurídico administrativo, centrado no interesse público e na isonomia.

NOTAS:

i) não significa apenas subsídio financeiro embora esteja muito associado a essa condição; ii) significa estímulo, impulso, auxílio; iii) ação do governo que tenha a finalidade de promover o desenvolvimento de um país, de uma região, ou de diversos setores: agropecuária, comércio e serviços, cultura, educação, saúde, saúde, turismo etc.

PARA SABER MAIS:

FALCONER, Andrés Pablo; VILELA, Roberto. *Recursos privados para fins públicos: as grantmakers brasileiras*. São Paulo: Peirópolis/GIFE, 2001.

FERREIRA, V.B. Políticas públicas para fomento científico, tecnológico e de inovação. In: *E-science e políticas públicas para ciência, tecnologia e inovação no Brasil [online]*. Salvador: EDUFBA, pp. 31-55, 2018. ISBN: 978-85-232-1865-2. <https://doi.org/10.7476/9788523218652.0004>.

SCHIER, Adriana da Costa Ricardo. *Fomento: Administração Pública, Direitos Fundamentais e Desenvolvimento*. Ithala Editora, 2019.

IMPACTO SOCIOAMBIENTAL

Consequências sociais e ambientais decorrentes de intervenções provocadas por meio da retórica do desenvolvimento. São consideradas externalidades, ou seja, efeitos colaterais dos projetos frente às “exigências” do mercado. As relações de consumo podem comprometer a qualidade de vida, a justiça social e a sobrevivência do planeta.

NOTAS:

i) a principal responsável é a indústria, que utiliza recursos naturais e despeja resíduos e poluentes no meio ambiente; ii) requer um consumo ecologicamente correto; iii) a industrialização, o incentivo ao consumo e

ao descarte descontrolado de materiais e as disparidades entre o superconsumo e o subconsumo, a dialética global/local, as alterações climáticas, o planejamento e as políticas públicas.

PARA SABER MAIS:

CORTEZ, A. T. C.; ORTIGOZA, S. A. G. (Orgs.). *Da produção ao consumo: impactos socioambientais no espaço urbano* [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 146 p. ISBN 978-85-7983-007-5. Disponível em SciELO Books: <http://books.scielo.org>.

JACOBI, Pedro. *Sustentabilidade ambiental, consumo e cidadania*. Ambiente & Sociedade [online]. v. 9, n. 1, pp. 183-186, 2006. [Acessado 12 fevereiro 2022]. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-753X2006000100010>. Epub 26 out. 2006. ISSN 1809-4422. <https://doi.org/10.1590/S1414-753X2006000100010>.

MACHADO, Isis Layne de Oliveira; GARRAFA, Volnei. *Proteção ao meio ambiente e às gerações futuras: desdobramentos e reflexões bioéticas*. Saúde em Debate [online]. v. 44, n. 124, pp. 263-274. [Acessado 12 fevereiro 2022]. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-1104202012419>. ISSN 2358-2898. <https://doi.org/10.1590/0103-1104202012419>.

INDICADORES

São parâmetros ou unidade de medidas que podem ser qualificadas e/ou quantificadas, que servem como um sinalizador para detalhar em que medida os objetivos de um projeto foram alcançados, dentro de um prazo delimitado de tempo e numa localidade específica.

NOTAS:

i) são instrumentos fundamentais para a fiscalização, controle e acompanhamento da gestão pública ou mesmo de programas e projetos; ii) medem resultados quantitativos e qualitativos; iii) Indicador é uma mensuração que reflete uma determinada situação.

PARA SABER MAIS:

JANNUZZI, Paulo de Martino. *Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações*. Campinas, SP: Alínea Editora, 2009.

VALARELLI, Leandro Lamas. Indicadores de resultados de projetos sociais. In: _____. *Apoio à Gestão*. Rio de Janeiro, 1999.

VALARELLI, Leandro. Entrevista com Leandro Valarelli. In: RODRIGUEZ, Maria Elena; PRADAL, Fernanda Ferreira. (Orgs.). *Olhares Sobre Indicadores de Direitos Humanos*. FASE; Rio de Janeiro, p. 9-13, 2010. Disponível em: <https://fase.org.br/wp-content/uploads/2010/03/OLHARES+SOBRE+INDICADORES+DE+DH+-+FASE.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2022.

INSTITUIÇÃO FILANTRÓPICA

As instituições filantrópicas são entidades sem fins lucrativos reconhecidas por se dedicarem à prestação de serviços de caráter assistencial. Legalmente são aquelas que têm o certificado de beneficência de assistência social emitido pelo Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS).

NOTAS:

i) ações realizadas em favor do próximo, ou do bem público; ii) há um argumento acerca da diferença entre quem pratica a caridade e quem faz filantropia. As pessoas que praticam a caridade estão buscando aliviar o sofrimento dos outros, enquanto a tendência da filantropia é tentar resolver o problema que está causando o sofrimento; iii) todas essas instituições não têm fins lucrativos e trabalham para defender os interesses da sociedade em diversos campos, desde Saúde e Educação, até Cultura e Meio Ambiente.

PARA SABER MAIS:

KISIL, MARCOS; FABIANI, Paula Jancso. *O Papel da Filantropia no Desenvolvimento do Brasil*. Ed. Idis, 2013.

MESTRINE, Maria Luiza. *O Estado entre a filantropia e a assistência social*. São Paulo: Cortez, 2015.

SANGLARD, Gisele; FERREIRA, Luiz Otávio. *Pobreza e filantropia*. Estudos Históricos (Rio de Janeiro) [online]. v. 27, n. 53, pp. 71-91, 2014. [Acessado 12 fevereiro 2022]. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-21862014000100004>. ISSN 0103-2186. <https://doi.org/10.1590/S0103-21862014000100004>.

Sites:

FILANTROPIA: <https://www.filantropia.org/>

INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL (IDIS): <https://www.idis.org.br/o-que-e-filantropia/>

MARKETING SOCIAL

É uma linha do *marketing* que tem como objetivo a alteração de comportamentos, sendo alicerçada em ideias, valores e crenças. Planejamento e implementação de programas desenhados para criar mudança social. Utiliza-se de conceitos advindos do *marketing* comercial.

NOTAS:

i) os princípios do *marketing* tradicional são utilizados para promover causas sociais, propagar ideias, atitudes e comportamentos socialmente conscientes e focados no bem-estar coletivo; ii) as empresas e organizações vêm valorizando comportamentos que visam ao bem-estar social no longo prazo; iii) objetivos de lucratividade e subsistência, no caso das empresas, e de satisfação de desejos, no caso dos consumidores, mas sem jamais se esquecer da geração de bem-estar à realidade por todos compartilhada.

PARA SABER MAIS:

KAMLOT, Daniel. *Resiliência organizacional e marketing social: uma avaliação de fundamentos e afinidades*. Cadernos EBAPE.BR [online]. v. 15, n. spe, pp. 482-495, 2017. [Acessado 12 fevereiro 2022]. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395160269>. Epub set. 2017. ISSN 1679-3951. <https://doi.org/10.1590/1679-395160269>.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy; AUGUSTO, Sônia; GRINBERG, Cassio. *Marketing Contra a Pobreza*. Porto Alegre, Bookman, 2010.

LEE, Nancy R.; KOTLER, Philip. *Marketing social: Influenciando comportamentos para o bem*. Rio de Janeiro, Saraiva Uni, 2019.

MONITORAMENTO

Conjunto de atividades — articuladas, sistemáticas e formalizadas — de produção, registro, acompanhamento e análise crítica de informações geradas na gestão de políticas públicas, programa ou projeto. É um processo rotineiro de acúmulo de informações sobre a iniciativa em todos os seus aspectos, uma observação sistemática e com propósitos.

NOTAS:

i) o monitoramento favorece entender o “estado da arte” e influenciar mudanças ou ajustes necessários; ii) o monitoramento, também chamado de acompanhamento, funciona no cotidiano do projeto, revisando objetivos específicos, ações, metodologias, resultados ou recursos; iii) recurso de aprendizagem organizacional e de mobilização para inovação do desenho e gestão dos programas e projetos.

PARA SABER MAIS:

JANNUZZI, Paulo de Martino. *Monitoramento Analítico como Ferramenta para Aprimoramento da Gestão de Programas Sociais*. Revista Brasileira de Monitoramento e Avaliação. N. 1, jan. 2011.

JANNUZZI, Paulo de Martino. *Monitoramento e Avaliação de Programas Sociais: uma introdução aos conceitos e técnicas*. Alínea Editora, 2015.

SOUSA, Marconi Fernandes. *Conceitos Básicos em Monitoramento e Avaliação*. ENAP, 2013. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/992/1/SOUSA%2C%20Marconi%20Fernandes%20-%20Conceitos%20B%C3%A1sicos%20de%20Monitoramento%20e%20Avalia%C3%A7%C3%A3o.pdf>.

ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL (OSC)

Instituições com finalidades de interesse público, com ou sem transferências de recursos financeiros, também conhecidas como Organizações Não Governamentais. São categorizadas como pessoa jurídica e dispõe de um estatuto próprio, cumprindo com as devidas formalidades obrigatórias.

NOTAS:

i) o marco regulatório define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com as OSC e cria instrumentos jurídicos específicos, os termos de colaboração e de fomento; ii) são entidades nascidas da livre organização e participação social da população; iii) o termo tem sido adotado recentemente, em especial pelo setor das organizações de defesa de direitos.

PARA SABER MAIS:

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ONGS (ABONG): Guia de Orientações para Gestoras e Gestores Públicos e para Organizações da Sociedade Civil, 2019.

ESCUDEIRO, Camila; RIBEIRO, Ana Camila; ANDRADE, Pedro; MELLO, Janine. *Perfil das organizações sociais e organizações da sociedade civil de interesse público em atividade no Brasil*. IPEA, 2020. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=37299

Sites:

ABONG: <http://abong.org.br/>

MAPA DAS OSCS (IPEA): <https://mapaosc.ipea.gov.br/>

PLATAFORMA POR UM NOVO MARCO REGULATÓRIO PARA AS OSCS:

<http://plataformaosc.org.br/>

OBSERVATÓRIO DA SOCIEDADE CIVIL: <http://observatoriosc.org.br/>

OSC LEGAL: <https://osclegal.org.br/>

PRIMEIRO SETOR

É representado pelo Estado, composto por seus entes federativos e órgãos (Administração Direta), bem como por suas entidades e pessoas jurídicas estatais (autarquias, fundações públicas, associações públicas e empresas públicas).

NOTAS:

i) visto de forma ampla: a União, Estados, Distrito Federal, Municípios e suas empresas públicas e fundações públicas; ii) tem como sustentabilidade a arrecadação tributária; iii) tem como finalidade precípua de atender os interesses públicos e coletivos em geral.

PARA SABER MAIS:

BORGE, Fernanda Gabriela. *Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade para a gestão empresarial*. Instituto Ethos, 2013. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/cedoc/responsabilidade-social-empresarial-e-sustentabilidade-para-a-gestao-empresarial/#.WCpGodIrJdh>. Acesso em: 15 fev. 2022.

FERNANDES, Rubem César. *O que é o terceiro setor?* Revista do legislativo, Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, n. 18, p. 26-30, abr./jun. 1997. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/bitstream/11037/1091/3/1091.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2022.

MONTAÑO, Carlos. *Terceiro Setor e Questão Social: Crítica ao padrão emergente de intervenção social*. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2005.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

Maneira de conduzir os negócios na forma de parceria empresa-comunidade. É o modo de pensar e agir de forma ética nas relações, cujo objetivo principal é contribuir com o desenvolvimento da sociedade.

NOTAS:

i) elemento estruturador mais desafiador do que a gestão sustentável; ii) gerenciamento dos negócios trazendo medidas de enfrentamento para os

problemas sociais; iii) implementação de uma conduta socialmente responsável no cotidiano das atividades das empresas; iv) uma análise crítica do discurso não-dito pode apontar ações preconizadas pela responsabilidade social corporativa bem, como as contradições inerentes a essas práticas.

PARA SABER MAIS:

BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. *Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável – Da Teoria à Prática*. Saraiva Uni, 2016.

NORAT, Markus Samuel Leite; ANDRADE, Dostoievsky Ernesto de Melo. *Responsabilidade Social das empresas na adoção de um modelo sustentável: impacto no consumo consciente* Editora Norat, 1ª edição, 2019.

RICO, Elizabeth de Melo. *A responsabilidade social empresarial e o Estado: uma aliança para o desenvolvimento sustentável*. São Paulo em Perspectiva [online]. v. 18, n. 4, pp. 73-82, 2004. [Acessado 15 fevereiro 2022]. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-88392004000400009>. Epub 08 ago. 2005. ISSN 1806-9452. <https://doi.org/10.1590/S0102-88392004000400009>.

SEGUNDO SETOR

Refere-se a iniciativa privada e particular que pautam a atividade econômica do país. São sociedades empresariais, que têm por finalidade o exercício de atividade econômica, que buscam o lucro como resultado desse fomento da economia.

NOTAS:

i) é reservado a todas as empresas que geram lucro; ii) tem por finalidade o exercício de atividade econômica através da indústria, comércio e prestação de serviços; iii) se trata do livre mercado capitalista.

PARA SABER MAIS:

BORGE, Fernanda Gabriela. *Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade para a gestão empresarial*. Instituto Ethos, 2013. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/cedoc/responsabilidade-social-empresarial-e-sustentabilidade-para-a-gestao-empresarial/#.WCpGodlrjdH>. Acesso em: 15 fev. 2022.

FERNANDES, Rubem César. *O que é o terceiro setor?* Revista do legislativo, Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, n. 18, p. 26-30, abr./jun. 1997. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/bitstream/11037/1091/3/1091.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2022.

MONTAÑO, Carlos. *Terceiro Setor e Questão Social: Crítica ao padrão emergente de intervenção social*. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2005.

SUSTENTABILIDADE

O desenvolvimento sustentável abriga um conjunto de paradigmas para o uso dos recursos que visam atender as necessidades humanas. Relação entre desenvolvimento e meio ambiente, enfocando os fundamentos críticos ao modelo de desenvolvimento econômico e as avaliações dos avanços, limites e dilemas dessa nova concepção de desenvolvimento.

NOTAS:

i) o conceito possui origem recente, a partir das reuniões organizadas pela ONU nos anos 70 do século XX, quando surgiu fortemente a consciência dos limites do crescimento que punha em crise o modelo vigente; ii) ganha ênfase a partir da Rio 92; iii) todos devem convergir para a preservação do meio ambiente.

PARA SABER MAIS:

AFONSO, Cintia Maria. *Sustentabilidade, Caminho ou utopia?* São Paulo: Annablume Editora, 2006.

BOFF, Leonardo. *Sustentabilidade: o que é, o que não é*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

GADOTTI, Moacir. *Educar para a sustentabilidade*. Inclusão Social, Brasília, v. 3, n. 1, p. 75-78, out. 2007/mar. 2008.

TECNOLOGIA SOCIAL

É o conceito que descreve as experiências tecnológicas realizadas em interação com a comunidade. Buscam soluções para problemas sociais e melhoria das condições de vida. Apresenta potencial na relação entre Ciência, Tecnologia e Sociedade.

NOTAS:

i) aspectos conceituais e metodológicos desenvolvidos e/ou aplicados na interação com a população que pretende contribuir com a mudança social; ii) busca a sustentabilidade, democratização do conhecimento, transformação social e multiplicidade de soluções; iii) potencial para inovação social.

PARA SABER MAIS:

DAGNINO, R. *Tecnologia Social: contribuições conceituais e metodológicas* [online]. Campina Grande: EDUEPB, 318 p., 2014. ISBN 978-85-7879-327-2. Disponível em SciELO Books: <http://books.scielo.org>.

RODRIGUES, Ivete; BARBIERI, José Carlos. *A emergência da tecnologia social: revisitando o movimento da tecnologia apropriada como estratégia de desenvolvimento sustentável*. Revista de Administração Pública [online]. v. 42, n. 6, pp. 1069-1094, 2008. [Acessado 15 fevereiro 2022]. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000600003>. Epub 09 fev. 2009. ISSN 1982-3134. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000600003>.

SCHWAB, Diego; FREITAS, Carlos Cesar Garcia. *Tecnologia social: implicações e desafios da implantação*. R. Tecnol. Soc., Curitiba, v. 12, n. 26, p. 42-60, set./dez. 2016.

TEORIA DA MUDANÇA

Metodologia de planejamento para condução de processos de planejamento e avaliação de iniciativas sociais, apresentando a lógica dos objetivos, atividades, resultados e os impactos esperados. Torna visível o percurso necessário para o alcance das mudanças pretendidas no longo prazo.

NOTAS:

i) auxilia empreendedores/as compreenderem aspectos essenciais para atingir os objetivos de negócio e de impacto e responder à indagação; ii) trata-se de um roteiro que pode ser usado para desenvolver estratégias e tomar decisões.; iii) construída de forma colaborativa, aponta para a direção a ser tomada por uma organização e é uma potente ferramenta de comunicação junto aos seus parceiros.

PARA SABER MAIS:

MACHADO, Lílian Cristina Palhares; NEIVA, Elaine Rabelo. *Práticas de gestão da mudança: impacto nas atitudes e nos resultados percebidos*. Rev. Psicol., Organ. Trab., Brasília, v. 17, n. 1, p. 22-29, mar. 2017. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572017000100003&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 15 fev. 2022. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2017.1.12157>.

RODRIGUES, Maria Cecilia Prates. *Teoria da mudança: quais são os 10 passos?* 2019. Disponível em: <https://estrategiasocial.com.br/teoria-da-mudanca-10-passos-importantes/>.

Sites:

TEORIA DA MUDANÇA: o que é e como aplicar: <https://blog.sementenegocios.com.br/teoria-da-mudanca/>

TEORIA DA MUDANÇA: o que é e como aplicar: <https://institutolegado.org/blog/teoria-da-mudanca-o-que-e-e-como-aplicar/>

TEORIA DA MUDANÇA: folheto descritivo: <https://www.4change.org/images/recursos/4change-teoria-da-mudanca-vc-o3-prova.pdf>

TERCEIRO SETOR

Configuram-se as ONGs, as entidades de interesse social sem fins lucrativos, como as associações, e as fundações de direito privado, com autonomia e administração própria. Tem como objetivo o atendimento de alguma necessidade social ou a defesa de interesses públicos e coletivos.

NOTAS:

i) campo intermediário que se relaciona com o Estado, o mercado e a comunidade, no intuito da “proteção social”; ii) tais organizações e agrupamentos sociais cobrem um amplo espectro de atividades, campos de trabalho ou atuação, seja na defesa dos direitos humanos, na proteção do meio ambiente, assistência à saúde, apoio a populações carentes, educação, cidadania, direitos da mulher, direitos indígenas, direitos do consumidor, direitos das crianças etc.; iii) intersecção entre a iniciativa privada e setor estatal.

PARA SABER MAIS:

ALBUQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro de. *Terceiro Setor: história e gestão de organizações*. São Paulo: Summus, 2006.

LOPES, José Rogério. *Terceiro setor: a organização das políticas sociais e a nova esfera pública*. São Paulo em Perspectiva [online]. v. 18, n. 3 [Acessado 15 fevereiro 2022], pp. 57-66, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-88392004000300007>. Epub 22 jul. 2005. ISSN 1806-9452. <https://doi.org/10.1590/S0102-88392004000300007>.

MONTAÑO, Carlos. *Terceiro Setor e Questão Social: Crítica ao padrão emergente de intervenção social*. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2005.

VOLUNTARIADO

Maneira de prestar serviços que tem flexibilidades e conteúdos diversos de acordo com o tipo de tarefa desenvolvida e com as condições de trabalho dos agentes.

NOTAS:

i) “doação do tempo” através de algum tipo de trabalho para organizações ou para pessoas sem remuneração; ii) é um fenômeno em fase de reconstrução em que modelos mais tradicionais de filantropia assistencial tendem a ser substituídos por atuações mais efetivas; iii) a prática voluntária não pode ser limitada a processos que não agregam competências a ambas as partes, bem como não deve substituir o trabalho profissional.

PARA SABER MAIS:

CALDANA, Adriana Cristina Ferreira; FIGUEIREDO, Marco Antonio de Castro. *O Voluntariado em questão: a subjetividade permitida*. Psicologia: Ciência e Profissão [online]. v. 28, n. 3 [Acessado 15 fevereiro 2022], pp. 466-479, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-98932008000300003>. Epub 22 jun. 2012. ISSN 1982-3703. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932008000300003>.

LANDIM, Leilah. *Para além do mercado e do Estado? Filantropia e cidadania no Brasil*. Rio de Janeiro: ISER^a, 1993a.

MELO, Marina Félix de. *Dimensões plásticas do voluntariado na heterogeneidade do terceiro setor brasileiro*. Interações (Campo Grande) [online]. v. 19, n. 1 [Acessado 15 fevereiro 2022], pp. 221-234, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.20435/inter.v19i1.1549>. ISSN 1984-042X. <https://doi.org/10.20435/inter.v19i1.1549>.

REFERÊNCIAS

- AKERMAN, Marco *et al.* *Avaliação em promoção da saúde: foco no “município saudável”*. Revista de Saúde Pública [online], v. 36, n. 5 [Acessado 30 outubro 2022], pp. 638-646, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-89102002000600016>. Epub 02 dez. 2002. ISSN 1518-8787. <https://doi.org/10.1590/S0034-89102002000600016>.
- ARMANI, D. *Como elaborar projetos? Guia Prático para Elaboração e Gestão de Projetos Sociais*. Porto Alegre: Tomo, 2006.
- BARTOLI, A.; HERMEL, P. *Managing change and innovation in IT implementation process*. Journal of Manufacturing Technology Management, v. 15, n. 5, p. 416-424, 2004. <http://dx.doi.org/10.1108/17410380410540417>
- BAPTISTA, Myrian Veras. *Planejamento Social: intencionalidade e instrumentação*. 2ª ed. São Paulo: Veras, 2002.
- CAMPOS, Arminda E. M.; ABEGÃO, Luis Henrique; DELEMAR, Mauricio Cesar. *O planejamento de Projetos Sociais: dicas, técnicas e metodologias*. Adaptação do conteúdo programático da disciplina “Técnicas em Projetos Sociais” do Curso de Especialização em Gestão de Iniciativas Sociais do Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social (LTDS) da COPPE/UFRJ.
- COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. *Avaliação de projetos sociais*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- CURY, Thereza Christina Holl. *Elaboração de projetos sociais*. p.37-48. In: ÁVILA, Célia M. *Gestão de projetos sociais*. 3ª ed. rev. São Paulo: Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária (AAPCS), 2001.
- DORAN, George. *T. There’s a S.M.A.R.T. Way to Write Management’s Goals and Objectives*. Management Review, p.36-36, 1981.

- FEIJÓ, Marianne Ramos; MACEDO, Rosa Maria Stefanini de. *Família e projetos sociais voltados para jovens: impacto e participação*. Estudos de Psicologia (Campinas) [online], v. 29, n. 2, pp. 193-202, 2012. [Acessado 3 set. 2022]. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2012000200005>. Epub 02 jul. 2012. ISSN 1982-0275. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2012000200005>.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003.
- _____. *Pedagogia da Indignação: cartas pedagógicas e outros escritos*. São Paulo: Ed. UNESP, 2000.
- _____. *Pedagogia da Esperança: reencontro com a Pedagogia do Oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- FINKLER, Lirene; DELL'AGLIO, Débora Dalbosco. *Reflexões sobre avaliação de programas e projetos sociais*. Barbaroi, Santa Cruz do Sul, n. 38, p. 126-144, jun. 2013. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=So104-65782013000100008&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 03 set. 2022.
- HOLLIDAY, Oscar Jara. *Para sistematizar experiências*. 2. ed., revista. (Série Monitoramento e Avaliação) Brasília: MMA, 128 p., 2006. Disponível em: www.edpopsus.epsjv.fiocruz.br/sites/default/files/oscar-jara-para-sistematizar-experic3aancias1.pdf. Acesso em: 30 out. 2022.
- MACIEL, Walery Luci da Silva. *Projetos sociais: livro didático*. Palhoça: UnisulVirtual, 2015.
- MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. *Administração de projetos: transformando ideais em resultados*. São Paulo: Atlas, 1997.
- STEPHANOU, Luis *et al.* *Guia para elaboração de projetos sociais*. Porto Alegre: Fundação Luterana, 2003.
- TREVISAN, A. P.; BELLEN, H. M. *Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção*. Revista de Administração Pública, vol. 42, n. 3, p. 529-550, 2008.
- VELHO, Gilberto. *Projeto e Metamorfose: antropologia das sociedades complexas*. Rio de Janeiro. Editora Zahar, 1994.

VESCHI, Benjamin. *Etimologia do Projeto*. 2020. Disponível em: <https://etimologia.com.br/projeto/>.

WESTPHAL, M.; MENDES, R. *Avaliação participativa e a efetividade da promoção da saúde: desafios e oportunidades*. Boletim Técnico do Senac: a revista da educação profissional, [s. l.], v. 35, n. 2, p. 17–27, 2009.

WORTHEN, B R.; WORTHEN, Sanders, J.; FITZPATRICK, J.L. *Program Evaluation Alternative Approaches and Practical*. Longman, 1997.

Publicações baseadas na metodologia Construção Compartilhada que foram utilizadas como eixo da experiência relatada e/ou analisada

ESCOLAS PROMOTORAS DE SAÚDE: EXPERIÊNCIAS NO BRASIL

Ministério da Saúde e Organização Pan-Americana da Saúde, 2006.

Essa publicação, do Ministério da Saúde e da Organização Pan-Americana da Saúde, apresenta experiências brasileiras que se identificam com a iniciativa de Escolas Promotoras de Saúde, com objetivo de refletir sobre essa ação intersetorial das áreas de Saúde e Educação para que se priorize a participação comunitária na construção coletiva de ações.

Disponível em: <http://www.rio.rj.gov.br/web/sms/exibeconteudo?id=2813443>.

ESCOLAS PROMOTORAS DE SAÚDE EM AÇÃO

Construção Compartilhada de Soluções Locais nas Escolas Promotoras de Saúde do Município do Rio de Janeiro, 2006.

A experiência da parceria da Gerência de Saúde Escolar com o CEDAPS, utilizando a metodologia de construção compartilhada de soluções em saúde, é relatada aqui, assim como reflexões para que se encontre o melhor caminho.

Disponível em: https://cedaps.org.br/antigo/wp-content/uploads/2013/07/pub_cedaps_eps_010.pdf.

CONSTRUÇÃO COMPARTILHADA DE SOLUÇÕES LOCAIS

É uma metodologia certificada como Tecnologia Social desenvolvida pelo Centro de Promoção da Saúde a partir do diálogo permanente entre a entidade, comunidades e grupos associativos. Ela consiste em formular, juntamente com estes atores sociais locais, estratégias participativas para interceder junto aos problemas vivenciados pelas comunidades.

Disponível em: https://cedaps.org.br/antigo/wp-content/uploads/2015/01/Manual-da-Constru%C3%A7%C3%A3o-Compartilhada-de-Solu%C3%A7%C3%B5es-Locais_Cedaps.pdf.



mórula
EDITORIAL