



Implementação de um projeto social – Estudo de caso: Projeto Grãos de Arte

FERREIRA, Yasmin Gonçalves¹; AZULAY, Sylvana S. Moreira²
 yasmin.gferreira@gmail.com¹; sylvanaazulay@yahoo.com.br²

¹Engenheira Ambiental, UFF/RJ.

²Advogada, SESNI/RJ.

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: 03 Set 2021

Revisão: 10 Set 2021

Aprovação: 11 Set 2021

Palavras-chave:

Projeto social

Gerenciamento de projeto

Transformação social

Resumo:

Este artigo tem como finalidade enfatizar a importância do gerenciamento no planejamento e execução dos projetos de cunho social, pois diante dos anseios da humanidade em viver num “mundo ideal”, onde não deveriam existir desigualdades sociais, faz com que muitas pessoas queiram atuar e empreender em projetos e programas voltados para tais questões. Porém para o enfrentamento da crescente demanda nesta área, e a escassez de recursos públicos destinados ao setor social, somente a boa vontade para alcançar a reversão da situação não é suficiente, sendo necessária uma gestão eficaz, eficiente e efetiva, voltada para elaboração, monitoramento e avaliação, para que tais processos se tornem práticas adequadas ao aperfeiçoamento de todo o processo e a mudança positiva da situação-problema enfocada pelo projeto. O estudo descrito é baseado em análise teórica, a partir de pesquisa através de livros, artigos, revistas, jornais, inclusive por meio eletrônico foi acrescido pela experiência da convivência com dirigentes de projeto social.

1. Introdução

O crescente número de pessoas em situação de vulnerabilidade e a intensificação da desigualdade social seguem em desacordo aos desejos da humanidade de um mundo igualitário e próspero. Este cenário provoca um sentimento de insatisfação e a vontade de transformação dessa realidade, surgindo assim os projetos sociais.

Tudo começa com o diagnóstico quanto a um determinado problema enfrentado pela comunidade, analisando os contextos sócio-históricos e as relações comunitárias e institucionais, passando pelo planejamento de

ações estruturadas que buscam a mitigação ou extinção do problema, até sua realização.

Porém, os projetos sociais sozinhos não são o suficiente para ocasionar as mudanças esperadas. É necessário que haja uma integração com políticas e programas direcionados ao desenvolvimento social, sejam eles existentes ou estimulados a partir dos próprios projetos sociais.

Para conseguir bons resultados, é importante que haja uma eficiente articulação do projeto com a gestão local, instituições mediadoras e doadores ou financiadores individuais. A ligação com a gestão local

ajuda no envolvimento da comunidade nas ações do projeto, já as instituições mediadoras auxiliam quanto à implantação de atividades mais amplas e com respostas mais duradouras, e o envolvimento com doadores e instituições de financiamento facilitam a viabilidade financeira do projeto.

A conquista dos objetivos, alcançando os maiores índices de satisfação e qualidade do projeto, será facilitada a partir de um bom gerenciamento, cumprindo os princípios de eficiência, efetividade e eficácia. Assim, é possível conquistar resultados de excelência com baixo custo, menor desperdício de recursos e a partir de melhorias contínuas em seus processos. Para que isso aconteça, o gerente de projeto precisa mobilizar sua equipe, construindo uma cultura organizacional de proatividade, senso de responsabilidade, foco nas metas e com base num bom plano de comunicação.

2. Contextualização de um projeto social

Um projeto social é uma ferramenta para melhorar uma ou mais questões de uma comunidade, fortalecendo a cidadania e consciência social dos indivíduos. Buscam contribuir para a transformação da sociedade a partir da reflexão e diagnóstico sobre um determinado problema, com objetivo na melhoria das condições de vida e a garantia de direitos humanos.

Com base em PM4NGOs[1], é possível diferenciar o projeto social dos outros tipos de projetos a partir das seguintes características:

- Seus resultados não se concentram na entrega de produtos concretos, mas sim em serviços que contribuam para o bem-estar do seu público-alvo.
- Procuram solucionar um problema complexo como pobreza, desigualdade e injustiça.
- Costumam atuar em condições excepcionalmente desafiadoras (como recursos limitados, grandes riscos, rede complexa para compras e aquisições de

mercadorias, ambientes instáveis política e financeiramente, condições inseguras).

- Sua realização normalmente conta com diversas parcerias (ministérios do governo, organizações comunitárias, consórcios globais, agências parceiras, empreiteiros).
- Tão importante quanto os resultados é a abordagem, principalmente baseadas em direitos.
- Em todas as suas fases, a prioridade é a transferência de conhecimento e aprendizado ao público-alvo.
- Estão sujeitos a mudanças e desafios por questões de financiamento.

Conforme TEKOHA [2], a gestão de projetos sociais é complexa e precisa considerar sua influência direta na vida das pessoas da comunidade e de todos os stakeholders. Ações, promessas e/ou intenções a um grupo em condição de vulnerabilidade possui força e demandam prudência. O gestor, além do conhecimento técnico, precisa ser capaz de perceber a necessidade do público envolvido.

Ainda de acordo com TEKOHA [2], os gerentes de projetos sociais devem estar sempre atentos aos seguintes aspectos:

- O que o projeto quer entregar em seu decurso?
- Qual é o prazo para as entregas?
- Qual a probabilidade de não dar certo?
- O que é necessário para a realização do projeto?
- Qual a justificativa para a execução do projeto?
- Qual é o público-alvo?

3. O desenvolvimento de um projeto social

A criação de um projeto social segue os mesmos princípios de um projeto comercial, com os mesmos itens (escopo, cronograma,

avaliação de riscos, por exemplo), porém seu desenvolvimento possui algumas diferenças.

Abaixo será apresentado os principais pontos para a construção de um projeto social apontados por Pimenta [3].

3.1 Missão do Projeto

Um projeto social inicia-se a partir de uma ideia, necessidade ou oportunidade. Neste momento define-se o seu objetivo, sua missão no mundo.

Nesta fase é importante avaliar algumas questões:

Já existem projetos semelhantes ao que eu quero executar? Se sim, de que forma o meu será diferente em sua contribuição para a melhoria da sociedade? Esses diferenciais serão suficientes para a captação de recursos?

Ele é realmente impactante? Há público-alvo suficiente que demande a formação desse projeto? Essas pessoas poderão ser facilmente encontradas e acessadas? [3]

Esses questionamentos ajudaram a perceber se há necessidade de realizar alguma mudança no projeto antes mesmo de sua concepção, economizando assim tempo e recursos, tanto financeiros quanto materiais.

3.2 Planejamento do Projeto

É nesta etapa que o projeto social é de fato construído, com a definição clara de tudo que será necessário para a execução do projeto e as demandas que deverão ser atendidas.

A definição dos stakeholders é de grande importância, não apenas o público-alvo, que serão beneficiados com as ações, quanto aqueles que farão parte da equipe de execução, assim como os recursos necessários e os objetivos almejados.

O planejamento costuma conter os seguintes dados:

- Apresentação da organização;
- Resumo do projeto;

- Contextualização – dados sobre a localização de implantação do projeto, situação econômica e social, etc;
- Justificativa;
- Objetivos – gerais e específicos;
- Público-alvo;
- Quadro de Metas;
- Metodologia – como se dará a execução das ações, forma de monitoramento e controle, etc;
- Equipe Executora;
- Parceiros;
- Cronograma;
- Orçamento.

3.3 Captação de recursos

Finalizada a etapa de planejamento, será preciso arrecadar os recursos necessários para dar início à execução do projeto. A arrecadação pode ocorrer de várias formas, Pimenta [3] sinaliza algumas:

- Doações: a partir de contribuições de doadores fixos e esporádicos utilizando campanhas para ações específicas ou manutenção.
- Eventos: a realização de feiras, bazares, exposições, apresentações artísticas, torneios, bailes, é uma forma de conseguir recursos de maneira alegre e divertida. A utilização de mão de obra voluntária pode reduzir os custos do evento e trazer mais doações ao projeto.
- Editais: participação em editais de empresas que possuem o interesse de colaborar financeiramente com algum projeto, pois obterão benefícios fiscais garantidos por leis. É importante buscar editais que estejam de acordo com seus objetivos e estar atento às publicações.
- Patrocínio: outra maneira de receber recursos de empresas é a partir de patrocínios para ações específicas. Neste caso, a empresa ganha com divulgação da sua marca, que passa a ter uma imagem positiva diante do

público ao conectar seu nome a causas sociais.

3.4 Execução do projeto

Após a finalização e estruturação do planejamento, é o momento de iniciar a execução do projeto. O primeiro passo é a divulgação, preferencialmente em locais que precisem de apoio e que sejam de fácil visualização pelo público-alvo do projeto.

Conforme apontado por MGN [4], a comunicação é um fator muito importante para que tudo saia conforme o planejado. Cada membro da equipe deve comunicar aos demais a cada parte sua realizada através de reuniões de acompanhamento, que devem ser frequentes. Além disso, a conciliação de custo com qualidade é necessária para a obtenção de um projeto de excelência dentro do orçamento reduzido. Portanto, a gestão de aquisições deve ser feita de modo a evitar gastos sem tanta necessidade.

4. Processo de avaliação e monitoramento

Segundo MGN [4], o processo de avaliação precisa ocorrer durante todas as fases do gerenciamento do projeto. Seja enquanto ainda na fase das ideias, a partir de um olhar clínico e avaliativo, como também no planejamento e execução, agindo como um controle relacionando as ações com os objetivos, prazos e resultados. É importante que as avaliações sejam periódicas, podendo ser por meio de pesquisas e questionários. Devem ser feitas entre a equipe envolvida e, ainda mais relevante, com as pessoas atendidas pelo projeto, seja por uma consultoria externa ou pela própria organização. A partir desses dados será possível identificar as ações que alcançando bons resultados de engajamentos e participação e os pontos que devem ser melhorados, bem como uma análise geral do projeto e uma avaliação dos recursos necessários para a realização de novas ações, caso seja necessário, de maneira efetiva.

Para PM4NGOs [1], as avaliações podem ser divididas em três tipos, cada uma com um objetivo específico e acontecem em momentos distintos, como descritas abaixo:

Avaliações finais: assim como indica seu nome, são avaliações, internas ou externas, que ocorrem ao final do projeto e podem ser propostas por agências de financiamento ou pela própria política de uma organização em desenvolvimento. Indicam se o projeto cumpriu as metas estabelecidas, obteve o impacto desejado, comprovam a sua eficiência, eficácia e relevância e a sustentabilidade de suas ações.

Avaliações intermediárias: são realizadas durante o decorrer das atividades do projeto. Assim como as avaliações finais, apontam o cumprimento das metas, os impactos alcançados, a eficiência, eficácia, relevância e sustentabilidade das ações do projeto, além de apresentar recomendações para o aperfeiçoamento destes índices através de análises mais aprofundadas. Essas avaliações oferecem um exame geral do projeto para desenvolvimento e estudo, sendo possível a implantação de ajustes quando necessário.

Avaliações ex post: essas avaliações acontecem em um período definido após o término oficial do projeto e de suas atividades. Seu objetivo é mensurar o impacto do projeto após este tempo na vida dos participantes. Deste modo, é possível comprovar a eficiência das abordagens utilizadas e ajudar a conseguir novos doadores e patrocinadores para um novo projeto da organização.

O monitoramento, de acordo com PM4NGOs[1], assim como a avaliação, ocorre durante todas as etapas do projeto, mas principalmente durante a sua realização. A partir do monitoramento é possível identificar se o projeto está seguindo as metas planejadas, se está dentro do cronograma e orçamento, se mantém a qualidade desejada e indica os riscos e problemas ainda não percebidos pela equipe do projeto. Uma ferramenta que pode ser utilizada é a Tabela de Monitoramento de Indicadores, conforme tabela 1 no ANEXO A, pelos gerentes de

projeto para auxiliar no monitoramento do projeto. Seja qual for a ferramenta utilizada, é preciso que elas sejam clara, específicas, constantemente revisadas e atualizadas, de modo que todos os stakeholders possam utilizar as informações para informar a tomada de decisão do projeto.

5. Controles Internos

De acordo com PM4NGOs [1], uma organização estruturada conta com um sistema de controle interno que precisa ser desenvolvido e compreender os requisitos do projeto e dos doadores, bem como estar integrado ao projeto. Os controles internos envolvem os processos em que os recursos são direcionados, monitorados e medidos. É fundamental que englobem os sistemas de suporte, logísticos e administrativos para obter êxito em sua implementação. Possuem os seguintes objetivos:

- Proporcionar eficiência e eficácia das ações;
- Trazer transparência e confiabilidade aos resultados, relatórios financeiros e alcance das metas;
- Possibilitar a conformidade com regulamentos e leis cabíveis;
- Preservar os recursos, como mão de obra e equipamentos, assim como sua reputação e propriedade intelectual;
- Inibir práticas de corrupção e fraude.

Ainda seguindo o exposto por PM4NGOs[1], os setores que contam com controles internos são compostos por:

- Recursos Humanos: políticas documentadas de acordo com as leis e regulamentos vigentes, divisão da equipe, quadro de horário e análise de desempenho.
- Aquisições: sistema e critérios de seleção de fornecedores e consultores, gerenciamento de fornecedores e consultores.
- Financeiro: gerenciamento de caixa, despesas, divisão de responsabilidades para funções financeiras e relatórios financeiros.

- Inventário: sistemas de uso/transferência/descarte de bens e equipamentos, identificação e rastreamento de inventário.
- Contratos: gerenciamento do relacionamento com outras organizações e de doações.
- Infraestrutura: sistema de comunicação e gestão de transporte/veículos.
- Segurança: sistemas de segurança, programas de acompanhamento e instruções para viagens.
- Gerenciamento de informações: manutenção de registros físicos (papeis) e eletrônicos, padronização de documentação, acessibilidade das informações para auditoria.

PM4NGOs [1] ressalta que os controles internos não fornecem uma segurança absoluta quanto à conquista dos objetivos da organização, e quando realizados de maneira excessiva ou incorreta passam a não agregar valor às ações, aumentam o tempo de conclusão dos processos, diminuem a produtividade e trás complexidade aos sistemas. Entretanto, quando bem implementados, asseguram o cumprimento dos impactos e objetivos do projeto.

6. Prestação de contas

A prestação de contas deve ocorrer respeitando todos os regulamentos e normas legais, cumprindo o objeto dos instrumentos firmados com seus financiadores e/ou doadores. Sempre através da apresentação de relatórios contábeis e fiscais correlacionados com o cronograma de atividades de cada exercício financeiro, previamente aprovado. Necessário que sejam assinados pelo contador responsável, conforme exposto pelo MPSE [5]. Desta forma, comprova-se junto aos órgãos fiscalizadores a utilização dos recursos financeiros da própria instituição e do dinheiro público proveniente dos instrumentos legais firmados com o Poder Público pelos princípios de transparência e ética.

Para PM4NGOs [1], é no decorrer da etapa de planejamento que o processo de prestação de contas deve ser preparado e implementado, de forma que o compartilhamento das informações acerca do projeto com os stakeholders sigam os fundamentos da transparência, padronização, capacidade de resposta e participação. Essa comunicação precisa estar acessível para as partes interessadas e poderá ocorrer no formato de pôsteres, com esclarecimentos quanto aos direitos dos beneficiários, a partir de um canal de comunicação direta como ouvidoria, documentos, relatórios ou reuniões. Além disso, a organização deve seguir os princípios da Proteção de Dados e de Informações, certificando-se de possuir um armazenamento seguro de dados e informações, garantindo que a intervenção do projeto não leve à comunidade e aos beneficiários repercussões negativas.

7. Estudo de caso – Projeto Grãos de Arte

O Projeto Grãos de Arte, realizado por 12 anos consecutivos, foi executado pela Associação Arte por Arte Brasil através da parceria e aprovação da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social, Conselho Municipal de Assistência Social e o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Saquarema.

Pioneiro na cidade, o projeto foi aprovado inicialmente pelo Programa Amigo Real em 2007, escolhido entre muitos projetos inscritos no País. Trouxe com ele a oportunidade de crescimento e fortalecimento dos órgãos sociais, proporcionando a possibilidade de buscar recursos e novas parcerias, realização de diagnósticos sobre as violações de direitos sofridas pelas crianças e adolescentes do município e as ações prioritárias para o enfrentamento das violações apontadas.

7.1 Missão do Projeto

De caráter preventivo, o objetivo principal do projeto foi combater a "Inadequação do convívio familiar", violação

dos direitos da criança e do adolescente que leva a outras violações correlacionadas com serias consequências.

Os pilares fundamentais do projeto eram: suprir a ociosidade e criar oportunidades através das atividades manuais e profissionais oferecidas; melhoria da convivência social e familiar, valorização da importância da consciência ecológica e a preservação do meio ambiente, reciclando e reaproveitando materiais descartáveis para a geração de renda.

7.2 Planejamento

Seu público-alvo e meta era atender com atividades diárias, no contraturno escolar, trinta adolescentes, entre doze e dezoito anos, que se encontravam em situação de vulnerabilidade social desencadeada pela inadequação do convívio familiar. Violação que gera altos índices de drogadição, violência doméstica e sexual, evasão escolar, entre outras não menos importantes.

Desenvolvimento dos pilares:

- Melhorar a convivência social e familiar a partir de ações com vista à formação de cidadãos conscientes e criativos que pudessem buscar seus objetivos;
- Desenvolver atividades socioambientais baseadas nas orientações acadêmicas das universidades e das escolas de forma a difundir boas práticas, e com isto implantar a mitigação ambiental recuperando a natureza;
- Capacitação em arte e artesanato realizados através de materiais orgânicos e inorgânicos, de reaproveitamento e descartados na natureza, para a geração de renda.

A organização das atividades propostas englobava os seguintes pontos:

- Reuniões com a equipe de trabalho para definição das técnicas artesanais que seriam ministradas, horário de funcionamento, divisão de pessoal, tarefas e as áreas de atuação, assim como sugestões para o programa de atividades culturais.

- Escolha e estudo dos temas que eram apresentados nas palestras, dinâmicas de grupo e rodas de conversa.
- Definição do calendário para os eventos culturais e de confraternização.
- Elaboração do calendário de planejamento anual do Projeto, forma de aplicação das aulas de artesanato, confecção de fichas de inscrição, formulários para as entrevistas dos adolescentes, material para divulgação do projeto, reconhecimento do local de trabalho.
- Estudo das estratégias de alcance às famílias através das palestras e eventos.

7.3 Captação de recursos

Aporte financeiro de programas sociais, subvenção municipal e doações.

7.4 Execução

Quanto à implantação do projeto eram administradas ao longo de todo o ano diversas oficinas e atividades:

- Oficinas de artesanato com reaproveitamento de materiais descartados na natureza.
- Dinâmicas de grupo e recreação, intercaladas com as oficinas de artesanato, para a socialização dos jovens.
- Rodas de conversa e palestras ministradas pela psicóloga, instituições e pessoas convidadas para discussões com temas atuais e relacionados os pilares do planejamento.
- Confraternização dos adolescentes e suas famílias, através de eventos realizados, como a comemoração dos aniversariantes do mês;

Além destas, algumas atividades aconteciam apenas durante certos períodos.

No primeiro semestre ocorriam:

- Início das novas inscrições e entrevistas da assistente social com os responsáveis dos jovens indicados para o projeto.

- Atividades recreativas com dinâmicas de grupo para apresentação e integração dos participantes antigos e os novos inscritos.

- Criação e confecção de papel artesanal, foco principal do aprendizado nas oficinas, elaborado pelas artesãs, para as novas peças da linha de escritório e de decoração. Além da elaboração dos projetos para as peças a serem confeccionadas nos módulos com outros materiais de reaproveitamento como: PET, tecidos, conchas, escamas entre outros.

- Aulas teóricas sobre a importância do papel artesanal, sua finalidade e utilização.

- Apresentação do equipamento a ser utilizado, seu funcionamento e iniciação do preparo da matéria prima para confecção do papel artesanal de maneira natural, sem o uso de materiais químicos.

Durante o segundo semestre eram ministradas:

- Oficinas para o treinamento das técnicas de cada etapa da confecção do papel.
- Exposição na sede da Associação das peças confeccionadas e na Feira Cultural da cidade.
- Organização e elaboração das confraternizações comemorativas como a Festa Caipira, Dia das Crianças, dia do meio ambiente, gincana de materiais para reciclagem.
- Organização e revisão da qualidade de todas as peças elaboradas no projeto.
- Evento de confraternização e encerramento das atividades do ano, com exposição das peças confeccionadas, roda de conversa sobre a evolução do grupo, passeio ecológico.

7.5 Controles Internos

O Projeto Grãos de Arte contava com um conjunto de documentos que constituía seu sistema de controle interno, sendo estes:

- Ficha de inscrição: para o preenchimento dos dados pessoais dos adolescentes e seus responsáveis;

- Autorização para o deslocamento: o responsável autoriza que o adolescente se desloque sozinho ou só acompanhado para participação das atividades;
- Autorização de direito de imagem: autoriza a exposição de fotos e vídeos em relatórios e mídias de divulgação do projeto;
- Autorização dos responsáveis para participação: documento assinado pelos responsáveis dos jovens autorizando os mesmos a participar das atividades do projeto;
- Termo dos compromissos assumidos: documento que assegura a ciência das obrigações a serem cumpridas, por prazo determinado, por parte da equipe do projeto.
- Termo de voluntariado: documento assinado por voluntário que declara que suas atividades inerentes ao projeto não possuem remuneração ou vínculo empregatício, isentando a organização de obrigações de caráter trabalhista, previdenciário ou análogo.
- Calendário de reuniões e atividades;
- Atas: registro dos assuntos discutidos durante as reuniões com seus respectivos argumentos e as decisões tomadas;
- Formulário de atendimento: relatório dos atendimentos realizados pela assistente social e pela psicóloga;
- Formulários de pesquisa direcionados a equipe e aos adolescentes sobre as atividades do projeto;
- Diagnóstico com os resultados.

7.6 Prestação de Contas

Realizada com a apresentação de relatórios contábeis e fiscais correlacionados com o cronograma de atividades executadas de cada exercício financeiro, previamente aprovado, assinados pelo contador responsável.

7.7 Desafios enfrentados

Tendo o adolescente como público-alvo, alguns desafios ficaram evidenciados, pois no contexto das políticas sociais os programas e

projetos sociais destinados aos adolescentes têm em sua maioria, um cunho voltado apenas para as atividades com foco no profissionalismo, sem ter um olhar para o desenvolvimento individualizado que permite um fortalecimento pessoal e emocional, que nas premissas do projeto, é de fundamental importância para a efetividade dos resultados propostos.

Quando se pretende mudanças sociais positivas, é necessário empreender na formação de cidadãos conscientes e criativos que possam buscar seus objetivos.

Para o sucesso e alcance dos bons resultados ao longo dos doze anos de funcionamento, o projeto desenvolveu um gerenciamento eficiente, trabalhou com uma equipe técnica dedicada e especializada, precisou ter ações dinâmicas, se manter atualizado dentro das tendências do comportamento humano e desenvolver trabalho constante de articulação com a rede de atendimento social.

8. Considerações finais

Os projetos sociais iniciam-se a partir do desejo de solucionar ou mitigar um problema enfrentado pela comunidade. Após passarem pelas etapas de diagnóstico, planejamento e captação de recursos, os projetos podem ser executados. Durante todas essas fases, os processos de avaliação e monitoramento precisam ser constantes, pois a partir das análises realizadas é possível compreender o progresso para o atingimento dos objetivos, avaliar possíveis problemas e criar sugestões para minimizá-los e alterar ações quanto necessário. Sem esses processos, a obtenção de financiamento e recursos para a execução do projeto não seriam possíveis.

É preciso ter o entendimento de que é pouco provável que um projeto sozinho possa resolver definitivamente um problema social.

O que o projeto pretende é impulsionar a mudança e fortalecer os indivíduos envolvidos, ampliando, assim a articulação com toda a rede de atendimento social. Ação

necessária para se buscar soluções para as desigualdades sociais.

Porém, com a aplicação eficiente do gerenciamento envolvendo e respeitando todas as etapas necessárias desde o planejamento, elaboração, execução, monitoramento, análise de viabilidade técnica, financeira, operacional social e ambiental, definição de indicadores, plano de comunicação, além da compreensão do contexto no qual se pretende atuar com apresentação clara de soluções consistentes e inovadoras, será possível alcançar os objetivos pretendidos, pois um projeto social com bons resultados e uma boa articulação com o Poder Público pode gerar mudanças significativas na sociedade.

9. Referências

- [1] PM4NGOs. Project DPro. *Guia de Gestão de Projetos para Profissionais de Desenvolvimento (PMD Pro)*. 2º edição, 2020. Disponível em: <<https://www.pm4ngos.org/project-dpro/>>. Acesso em: 22 ago. 2021.
- [2] TEKOKHA. *Gestão de projetos sociais: o que é*. Disponível em: <<https://www.redetekoha.com.br/gestao-de-projetos-sociais-o-que-e/>>. Acesso em: 22 ago. 2021.
- [3] PIMENTA, Luciana. *Aprenda como montar um projeto social em 4 passos*. Disponível em: <<https://blog.risu.com.br/montar-projeto-social/>>. Acesso em: 25 ago. 2021.
- [4] MGN Consultoria. *Gestão de projetos sociais: como funciona na prática?* Disponível em: <<https://mgnconsultoria.com.br/gestao-de-projetos-sociais-como-funciona-na-pratica/>>. Acesso em: 27 ago. 2021.
- [5] MPSE, Procuradoria Geral de Justiça. *Cartilha de Prestação de Contas das Entidades do Terceiro Setor*. Disponível em: <<https://www.mpse.mp.br/wp-content/uploads/2020/04/Cartilha-de-Presta%C3%A7%C3%A3o-de-Contas.pdf>>. Acesso em: 31 ago. 2021.

10. Anexos e Apêndices

ANEXO A

Tabela 1 – Tabela de Monitoramento de Indicadores

Nível do Indicador	Indicador e Descrição	Meta Geral	Linha de Base	Meta A1	Realizado do A1	Meta A2	Realizado do A2	Valor Final
Objetivo:								
Resultado :								

Fonte: Adaptado de PM4NGOs.[1]