

ESTRUTURAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS

Dimas A . Gonçalves
Lucia M. Vieira

INTRODUÇÃO

*Quando falamos em **estruturação e gestão de projetos sociais**, estamos nos referindo à gestão das ações sociais públicas, decorrentes das demandas e necessidades dos cidadãos. A Política Social, os programas e projetos não são apenas canais dessas necessidades e demandas, mas devem também ser respostas do Poder Público a elas.*

Nas últimas décadas a transformação produtiva, o desemprego e a precarização das relações de trabalho produziram aumento da pobreza e das desigualdades sociais, enfraquecendo o protagonismo maior da classe trabalhadora. Em contrapartida, novos atores sociais emergiram: os movimentos sociais deslocaram para a sociedade civil um papel central na definição da agenda política do Estado. As (ONGs) OSCs - Organizações da Sociedade Civil são uma expressão desse protagonismo, alargando e revitalizando a esfera pública.

No campo social, nas últimas décadas assistimos a um significado aumento das relações entre Estado e Sociedade Civil, especialmente do chamado Terceiro Setor (atualmente desvalorizadas pelo Governo federal) - que são organizações sem fins econômicos/lucrativos, ancoradas em parcerias que visam assegurar direitos sociais, defesa das minorias, do meio ambiente no desenvolvimento local.

A gestão das políticas sociais nesse novo arranjo entre Estado e Sociedade Civil, compreende também a valorização de princípios éticos, solidários e participativos, desenvolvendo com cidadãos usuários de programas e projetos sociais sua autonomia e inclusão social.

*Atuação na esfera pública exigem compromissos éticos e políticos na busca de uma maior racionalidade nas ações e resultados , bem como, no conhecimento de novos paradigmas e instrumentos processuais que dêem conta dessas novas exigências , dentre elas destacamos, a **importância de elaborar projetos sociais com vistas a parcerias com o Estado (Prefeituras e demais órgãos governamentais) que atendem as diversas demandas sociais postas pelo cenário local.***

A ESTRUTURAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS

Projeto Social deve ser entendido como “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 “. **O Projeto é a unidade mais específica e delimitada dentro da lógica do planejamento, é a unidade mais operativa de ação - o instrumento mais próximo da execução.** (Mirian V. Batista- PUC- SP)

TUDO PROJETO DEVE PASSAR NECESSARIAMENTE POR 3 MOMENTOS:

INÍCIO - Planejamento;

EXECUÇÃO - Implementação das ações com controles; e

AVALIAÇÃO - término de cada etapa e no Encerramento do Projeto.

Partindo do pressuposto de que planejamento, implementação e avaliação não devem ser entendidos como separados, possuem o mesmo grau de importância, se inter-relacionam, vão e voltam em um movimento dinâmico, não linear.

Deve ser sempre pensado como um processo coletivo e integrado. É preciso garantir que, independente do método a ser utilizado, todos os atores envolvidos no projeto devem participar do processo, com seus conhecimentos específicos, com suas práticas diferenciadas e suas diferentes leituras da realidade.

O Planejamento corresponde a fase inicial de elaboração do projeto social, que deve ocorrer no período que antecede a execução do empreendimento.

A ELABORAÇÃO DE UM PROJETO SOCIAL

Apresentamos a seguir, um **roteiro** com os principais itens necessários na elaboração de um projeto social, que facilitará a sua organização e melhor compreensão das idéias a serem formuladas.

- 1. Título do Projeto** - com o logotipo de sua Instituição - (é a primeira página com estética bem elaborada).
- 2. Resumo do Projeto** - Apresentar ao futuro parceiro/financiador as idéias e informações-chaves relativas ao projeto, de maneira eficiente e bem resumido; (não devendo ultrapassar uma página)
- 3. Apresentação da Instituição** - é um breve histórico (conteúdo para uma página)
- 4. Análise de Contexto e Justificativa**
- 5. Público-alvo do Projeto;**
- 6. Objetivos:**
 - 6.1 - Objetivo Geral
 - 6.2 - Objetivos Específicos
- 7. Metas de Atendimento com o “Quadro de Indicadores de Resultados Esperados”**
- 8. Metodologia do Projeto**
 - 8.1. Referencial Teórico
 - 8.2. Como será desenvolvido o projeto
 - 8.3. Cronograma de Atividades Previstas
- 9. Equipe Técnica do Projeto**

10. Quadro Orçamentário - Custos do Projeto

10.1- Recursos financeiros necessários

10.2 - Contrapartida financeira institucional

11. Avaliação

11.1 - Quadro Avaliativo dos Indicadores de Resultados
(Realizado trimestralmente com o projeto em andamento)

11.2 - Quadro Avaliativo dos Indicadores de Impactos
(Realizado ao término do projeto)

PASSOS PARA ELABORAÇÃO DO DOCUMENTO DO PROJETO

(Para muitas Prefeituras e Organizações também chamado de “Plano de Trabalho”)

1º Passo - Diagnóstico Situacional ou Análise do Contexto

A elaboração de qualquer projeto social tem o início com a realização de um diagnóstico, também chamado de análise situacional de contexto ou de cenário situacional. Requer uma postura de pesquisador com inquietudes e curiosidades.

O que é necessário para elaboração do Diagnóstico? - A equipe deve encontrar o ponto de estrangulamento, o problema ou o entrave de uma determinada situação. **Onde? Com Quem? Quantos? O que intervir? Como intervir? Por que acontece?** Para responder a estas questões é necessário fazer o diagnóstico, que dará toda base para a elaboração de um projeto social. Use o instrumento “árvore de problemas e de soluções”. (modelo BID- Banco Mundial).

O diagnóstico visa descrever, analisar e entender a realidade local, social e institucional, de forma a assegurar a conexão entre nossa intervenção no plano micro (comunidade) e plano macro (município - estado). O que se busca nessa etapa é conhecer a realidade externa ao projeto e sua dinâmica interna, criando uma base sólida para definir **quais os problemas existentes, suas causas e efeitos locais** e propiciar avaliações que possibilitam identificar limites e potencialidades da equipe no alcance dos resultados propostos.

Sugestões de itens para a realização de um diagnóstico consistente, exige-se a coleta de dados quanto a:

- **Caracterização da área de Intervenção e entornos (Comunidade)** com descrição de seus aspectos sociais, físicos e urbanísticos. Existência de equipamentos comunitários e serviços públicos. Tempo e forma de ocupação da área, se está na região rural ou região urbana e distância em relação ao Centro da cidade.
- **Caracterização Econômica, Social e Cultural** - Relacionar as áreas de produção industrial, prestação de serviços. Existência de economia informal, comercial, identificando as entidades representativas e suas principais lideranças. Coletar dados culturais da Comunidade como as festas tradicionais, religião, danças, músicas e costumes.

- **Caracterização da Organização Comunitária** - com identificação das organizações comunitárias institucionais - OG's e OSC's locais, lideranças comunitárias e principais problemas levantados pelos moradores.
- **Caracterização da população beneficiária - Público-Alvo / Segmento Social:** crianças, adolescentes, jovens, mulheres - idosos, adultos. Levantar o perfil da população beneficiária: sexo, faixa etária, escolaridade, composição familiar, estado civil, procedência, tempo de moradia, renda etc. Relacionar as condições de vida do segmento social e suas relações sociais com a Comunidade, suas expectativas e demandas frente a proposta apresentada para o projeto.
- **Capacidade estrutural da Organização** - Fundamentar as condições físicas, recursos humanos e financeiros da Instituição disponíveis para atuação, relacionando também, outros projetos já desenvolvidos ou em desenvolvimento e seus principais parceiros.

Instrumentos para a realização do Diagnóstico Situacional: - Pesquisa em documentação de Secretarias Municipais atuantes naquela Comunidade -foco; entrevistas com lideranças locais, visitas, rodas de conversa, fotos, reuniões da comunidade, fóruns locais, depoimentos e suas observações.

Dica: elaboração de um diagnóstico consistente é fundamental para a equipe. Não aparece totalmente na montagem formal da apresentação do Projeto. Mas, irá subsidiar a formulação da justificativa e dos objetivos do projeto. Além de constituir o “marco zero “em relação as avaliações de resultados e de impactos.

2º Passo - Breve Histórico da Instituição

Relatar em poucas palavras a história da Instituição, considerando que o futuro patrocinador talvez não conheça sua Organização. Deve citar: quando foi criada, suas diretrizes gerais, sua missão e área de atuação. Sempre é bom citar também os trabalhos realizados, resultados alcançados e parcerias efetivadas, bem como, as principais fontes de recursos ou financiamentos da Instituição.

É importante passar credibilidade e solidez administrativa. Nos últimos parágrafos do Breve Histórico é importante ressaltar o atual contexto social em que a Instituição está inserida.

3º Passo - Referencial Teórico

De acordo com a temática do projeto é muito importante a elaboração de seu referencial histórico e conceitual, com base em autores conhecidos da temática. É aqui que a equipe técnica se sustenta e busca a argumentação da temática escolhida. Exemplos.: - se o projeto vai atuar com crianças em atividades sócio-educativas - argumenta-se a temática educacional (o método construtivista de Piaget ou Vygotsky -

interação socioeducacional; sendo voltado para grupos de inserção no mercado de trabalho com opção pela economia solidária, argumenta-se os conceitos da economia solidária de Paul Singer.

Cuidado para não fazer um tratado sociológico ou econômico-social. Este item reforça a justificativa e será contemplado na parte da metodologia.

Dica: conteúdo para uma página.

4º Passo - Análise de Contexto e Justificativa

A análise de contexto deve descrever as potencialidades e deficiências da região onde o projeto vai se inserir, as características sociais, econômicas e culturais da Comunidade local. Demonstra aspectos essenciais do público-alvo e as iniciativas já desenvolvidas. Deve também analisar a natureza do problema e suas implicações, dando ênfase aos dados quantitativos e qualitativos.

A justificativa demonstra o “**por que**”, a razão pelas quais o projeto precisa acontecer, e como pode impactar positivamente na qualidade de vida da população envolvida, com vista a transformação da realidade analisada.

Dica - para a construção deste item, recorrer, as informações coletadas no diagnóstico, nas pesquisas documentais e sempre de acordo com a temática social escolhida para o projeto.

Dica :conteúdo para uma página.

5º Passo - Público-Alvo

Neste item, deve ser descrito, com clareza e precisão, quem serão os beneficiários diretos e indiretos do Projeto. Levando em consideração a faixa etária, sexo, nível de escolaridade, situação socioeconômica entre outras.

6º Passo - Objetivos e Metas do Projeto

Esta etapa consiste na formulação dos objetivos e metas que se pretende atingir. A delimitação, clareza e legitimidade dos objetivos são fundamentais para o êxito de qualquer projeto, pois são eles que irão orientar o planejamento, execução e avaliação das ações.

Um objetivo bem formulado deve ser expresso em linguagem precisa e concisa, separado pela sua abrangência:

- **Objetivo Geral** -expressa em maior amplitude o que se pretende alcançar ao final do projeto e que será atingido pela somatória das ações de todos os envolvidos.
Dica: A construção dos objetivos geral e específicos partem do resultado do diagnóstico e pesquisas realizados anteriormente. É sempre oportuno relacionar o objetivo geral com a missão da Instituição.

- **Objetivos Específicos** - são desdobramentos do objetivo geral e **orientam diretamente as ações**, expressando os resultados esperados.

Os objetivos do projeto expressam uma intenção a ser implementada através de uma série de ações e atividades que devem ser monitoradas e avaliadas. Para que isso aconteça é preciso que cada objetivo se explicita na forma de uma meta.

Metas - é a **expressão quantitativa e temporal** de cada um dos objetivos específicos do projeto, que delimita o quanto, em que tempo as ações e atividades relacionadas a cada um serão implementadas.

7º Passo - Indicadores de Resultados ou Impactos Esperados

Indicadores são meios de verificação, são medidores estabelecidos a partir dos objetivos e metas do projeto. Visam demonstrar a evolução, o avanço e desenvolvimento relativo aos resultados esperados. Buscam medir **como e quanto** cada objetivo e meta, estabelecida no projeto, foram alcançados. Os indicadores são necessários para acompanhar as ações desenvolvidas e imprescindíveis para avaliação de resultados.

- Os Indicadores podem ser **quantitativos** - apoiados em métodos estatísticos, coleta de informações numéricas obtidas através de levantamentos em campo, ou em órgãos oficiais (Estado ou Município).
- Indicadores **qualitativos** - são centrados na análise dos processos sociais e dos sujeitos/beneficiários envolvidos, os quais imprimem direção e dinâmica às ações desenvolvidas. Utilizando como fontes as observações em campo, reuniões de equipe e avaliação com os envolvidos

Dicas: 1. Os *Objetivos Específicos* devem estar necessariamente vinculados ao *Objetivo Geral*;

2. As *Metas* correspondem diretamente aos *Objetivos Específicos*. Podem sugerir uma ou mais ações para alcançar determinado resultado que o objetivo específico solicita;

3. Cada ação desenvolvida pelo Projeto deverá atingir um *Indicador ou Impacto* correspondente.

A seguir apresentamos um modelo de matriz (Quadro Lógico) que possibilita visualizar a relação entre *Objetivos*, *Metas* e *Indicadores de Resultados*:

Objetivo Geral (Iniciado por verbos no infinitivo)	Objetivos Específicos (Iniciado por verbos no infinitivo e + concretos possíveis)	Metas (enunciada através de substantivos)	Indicadores de Resultados Esperados (exemplos)
Propiciar Contribuir..... Desenvolver.....	Capacitar Realizar Incluir... acessar..	Capacitação de X pessoas em	- N° de pessoas capacitadas; - % de aumento na renda familiar;

8º Passo - Metodologia

A definição da metodologia, a ser empregada no projeto engloba:

1. as concepções teóricas (referencial teórico) que nortearão o trabalho;
2. a escolha e a identificação das ações; e os
3. procedimentos necessários para alcançar os resultados desejados.

Nos Projetos Sociais é desejável a adoção de **metodologias participativas**, com a valorização de experiências e vivências dos beneficiários nas diversas etapas do projeto.

Nesta etapa deve ser relatada o “**como fazer** “ as ações que serão desenvolvidas junto ao público-alvo , previstas na forma de **Cronograma de Atividades** com período de tempo e seqüência em que deverão ocorrer.

O Cronograma sintetiza o conjunto de ações organizadas de forma lógica, temporal e racional, espelhados nos objetivos que se desejam alcançar. Permite também identificar as ações ao longo do projeto, estimando o tempo de execução de cada uma; bem como, a ocorrência de ações simultâneas e a interdependência entre elas.

Exemplo: Modelo de um cronograma de atividades -
Ref. Projeto de Capacitação Profissional de jovens

Cronograma de Atividades do Projeto - Capacitação Profissional de Jovens

Objetivos Específicos	Atividades	Meses												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1-Identificar e conhecer a Comunidade local e o público-alvo - Trocar informações .	Visitas e reuniões com os diversos atores sociais da comunidade em foco e equipe do projeto	X												
2- Planejar as Ações e formalizar as parcerias;	Reuniões de elaboração do projeto formalização das parcerias com OG`s e OSCs locais .		X											
3- Contratar pessoal qualificado para desenvolvimento de aprendizagem	Contratação da equipe de Professores e Instrutores		X	X										
4- Organizar espaços e preparar material de divulgação dos cursos ...	Divulgação e Inscrição de jovens para os cursos profissionalizantes			X										
5 - Efetivar Módulos básicos	Capacitação dos jovens em cursos de seu interesse				X	X	X	X	X	X	X	X	X	
6- dinamizar as vivências comunitárias;	- Realização de festas e eventos de Interesse dos jovens										X	X		

- **Materiais e serviços** agrupados por itens e subitens de despesas a serem utilizados de acordo com plano elaborado, apontando a quantidade, preço unitário e o total para cada sub-item listado;
- **Recursos humanos** necessários a implementação do projeto- Nº de profissionais, formação e atribuições.
Indicar: o valor homem/hora, o total de Horas trabalhadas, o custo mensal dos encargos sociais de cada profissional elencado.
- Totalizar os valores levantados por item e sub-item. Veja o exemplo:

10. 1-Custos Necessários													
Projeto X -60 alunos													
Natureza da despesa	mês 1	mês 2	mês 3	mês 4	mês 5	mês 6	mês 7	mês 8	mês 9	mês 10	mês 11	mês 12	Total
1.Pessoal													
1Coord. técnico (8hs/semanais)													
1 Assistente Social (20h.semanais)													
1 Pedagoga (30 horas)													
1adm/monitor (40h)													
2 Aux. Serviços Gerais (40h)													
Instrutores													
Profissionais Especializados (8hs)													
Sub-total 1													
Materiais /Insumos													
-Material escritório - Xerox													
-Uniformes -													
-Material didático													
Sub-total 2													
3- Transporte													
Viagem Cultural													
Vale transporte (alunos)													
Sub-total 3													
Alimentação													
-Alimentação alunos													
Alimentação - lanche alunos- equipe													
Sub-total 4													
Total Geral													

Outros Custos Incidentes

Há projetos que para serem viabilizados a instituição precisará de novos investimentos tais como: construções, reformas ou compra de novos equipamentos. Neste caso, deve ser apresentado como anexo um orçamento com cópia da planta aprovada na Prefeitura e assinada por um Engenheiro ou arquiteto. Demais especificações da obra devem ser apresentadas com propostas de 3 (três) fornecedores.

10.2 - A Contrapartida Institucional

São os custos fixos de responsabilidade da Instituição. Deve ser apresentada ao Patrocinador, como uma ferramenta de apoio no desenvolvimento do projeto. Criando melhores condições para a celebração de convênios e demais parcerias. Vejam exemplo:

Quadro da Contrapartida da Instituição

Natureza dos Custos	mês 1	mês 2	mês 3	mês 4	mês 5	mês 6	mês 7	mês 8	mês 9	mês 10	mês 11	mês 12	Total
1- Contra partida													
1.Conta de luz/energia													
1.2 - conta de agua													
1.3 – telefone/Interne													
1.4 - IPTU													
1.5-Folha Pagamento Funcionarios(infra- estrutura)													
1.6-Décimo Terceiro Salário(provisões)													
1.7-Ferías													
1.8-Encargos Sociais													
1.9-Equipe Técnica: Psicólogo													
1.10-Transporte funcionários													
1.11-Alimentação de funcionários													
1.12-Combustível													
1.13--Aluguel Salas e instalações)													

1.14--Utensílios Domésticos e Escritório													
1.16-Manutenção Predial													
1.17-Despesas Bancárias													
1.18-Manutenção de máquina e equipamentos													
Total													

11º Passo - Avaliação

Avaliar é medir a eficiência, eficácia e efetividade das ações desenvolvidas. Através da identificação de processos e resultados a avaliação deverá permear todo o planejamento e execução do projeto.

O processo de avaliação o tem início na fase do planejamento do projeto, com a elaboração do Diagnóstico Situacional, onde se busca conhecer o contexto anterior à intervenção (Marco Zero) - para aferir a viabilidade e exequibilidade das propostas. E vai até o final do mesmo.

O plano de avaliação em geral é composto da seguinte forma:

- **Avaliação do Processo - mede a efetividade** - Refere-se a avaliação da forma como o projeto está sendo conduzido desde a sua implantação até o momento em que se avalia. Possibilita a comparação entre o desempenho esperado e realizado, verificando os pontos problemáticos (nós) e facilitadores, buscando sempre o aprimoramento das ações. Avaliação das partes ou das fases do projeto.
- **Avaliação de Resultados - mede a eficácia** - Esta avaliação é realizada durante as atividades do projeto (preferencia trimestral) e tem como referência avaliar o cumprimento dos Objetivos Específicos e das metas estabelecidas no período de tempo previsto.
- **Avaliação de Impacto - mede a eficiência** - geralmente é realizado nos últimos meses do projeto. E também no pós projeto. Tem como referência o objetivo geral do Projeto e busca medir os impactos sociais. Isto é, as mudanças efetivas e duradouras na qualidade de vida do público-alvo.
- Trata-se aqui de medir resultados qualitativos, resultantes das diversas ações desenvolvidas.
 - Veja abaixo modelos de avaliação :

11.1- Quadro de Indicadores de Resultados - (avaliação trimestral do projeto)

Pergunta Avaliativa	Objetivos Específicos	Indicadores	Meios de verificação
Em que medida o Projeto <u>contribui</u> para a melhoria da qualidade de vida de seu público-alvo?	1 -Desenvolver ações de capacitação voltadas à formação educacional de 60 jovens. Com ênfase ao mundo do trabalho focando o desenvolvimento pessoal e social, educando para a autonomia.	<ul style="list-style-type: none"> - Número efetivo dos conteúdos ministrados. - Índice de frequência de jovens por aulas. -Quantidade e qualidade do material didático utilizado. - Avaliação participativa dos professores e dos jovens aprendizes. - Índice de assiduidade, pontualidade, interesse, postura. - Índice de iniciativa em pesquisas, responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diário de classe - Avaliação e monitoramento da equipe técnica -Avaliação participativa do desempenho - Aplicação de prova escrita

11.2- Quadro de Avaliação por Indicadores de Impactos

Os impactos em projetos sociais são aquelas ações duradouras na vida do público-alvo. Capazes de produzir novas atitudes e transformações na vida da Comunidade. Este é o principal diferencial observado pelo Patrocinador na hora da decisão pelo financiamento pleno o projeto social para sua Instituição . Exemplo:

Pergunta Avaliativa : Em que medida o projeto contribuiu para o desenvolvimento de habilidades e competências

Eixo	Objetivos Geral	Indicadores de Impactos	Meios de Verificação
Geração Trabalho E Renda	Promover participação e capacitação profissional de Jovens no mercado de trabalho	Percentual de jovens capacitados e inseridos no mercado de trabalho ;	Dados da Secretaria de Trabalho e Renda do Município e IBGE
	Promover o Empreendedorismo social junto aos atores envolvidos	Percentual de empreendimentos associativos ou cooperativos Estruturados;	Atas, Relatórios, Fotos, Estatutos registrados na Junta Comercial
		Aumento % renda dos capacitados	Censos do IBGE - Município
Educação	Reduzir a taxa analfabetismo funcional de crianças do Ensino Fundamental da comunidade.	Matrículas no ensino médio em Idade escolar correta ;	Relatório de matrículas
Gestão de Resíduos Sólidos	Incentivar a coleta seletiva para Melhoria ambiental da região,	Aumento da coleta seletiva oficial Existência de iniciativas comunitárias Inclusão de Catadores na Coleta Seletiva	Relatórios e publicações Visitas e fotos locais Entrevistas com liderança de OG's e OSC's atuantes

Orientações Finais para a estruturação do projeto

1. O projeto social deve ter no mínimo **20 páginas e máximo de 30 com os anexos**. O nº de páginas não torna o seu projeto melhor. Ao contrário, uma das características mais visada atualmente num projeto é a concisão. **Ser capaz de elaborar um documento claro e conciso é fundamental.**
2. Todas as **páginas devem ser numeradas** (exceto a primeira).
3. Primeira página: **logotipo** da instituição no lado superior esquerdo, **nome da instituição** ao lado centralizado; abaixo (meio da pg.) - **nome do Projeto** devendo refletir a natureza do problema ou temática inserida; abaixo (meio da pg.) **Cidade, mês e ano**.
Fonte Arial 20 ou 24.
4. Recomendamos que utilize fonte Arial - tamanho 11 - com espaçamento simples entre as linhas a partir da página 2;
5. Segunda página: estruture um índice ou sumário com a indicação dos itens e páginas de referência (último ítem a ser feito)
6. Na 3ª página - **faça um Resumo do Projeto** - de forma clara e sucinta explicita:
 - qual é a área de atuação do projeto e qual o principal problema que o projeto pretende enfrentar;
 - quem serão as pessoas atendidas pelo projeto, qual o principal objetivo;
 - quantas pessoas irão participar do projeto, quais as principais ações previstas ;
 - que resultados a equipe espera alcançar , e em que tempo;
 - qual o valor do investimento solicitado para o financiador/patrocinador e
 - quem são os demais parceiros ou apoiadores do projeto
7. Na 4ª página refere-se **A identificação Institucional** - destacando -se o nome ou sigla da Instituição - CNPJ, Endereço Completo, fones, e-mail para contatos, responsável atual e seu CPF e nome do técnico responsável pelo projeto.
8. No item **Breve histórico da Instituição** (quando foi criada , diretrizes gerais, missão, seu percurso ligado às questões sociais , os principais trabalhos realizados, resultados alcançados , seus atuais Parceiros - principais fontes de recursos ou financiamentos da Organização.

Bom trabalho!!!

Prof. MSc Dimas Alcides Gonçalves

Colaboradora: Lucia Maria Vieira

Assistente Social CRESS 11070