



COLEÇÃO FSA DE BOAS PRÁTICAS

A GESTÃO DO TERCEIRO SETOR E SUAS FUNCIONALIDADES

PLANO, PROJETO E PRÁTICA



E-Book - Ano II - Volume II

COLEÇÃO FSA DE BOAS PRÁTICAS

A GESTÃO DO TERCEIRO SETOR E SUAS FUNCIONALIDADES: PLANO, PROJETO E PRÁTICA

Ano II - Volume – II

Edição: Arlete Prieto dos Santos

Coordenação: Sérgio Loyola

EQUIPE TÉCNICA:

Adrielle Cristina da Silva Azevedo

Amanda Cardozo Alves Vighi

Claudete Andrade da Silva Goes

Emécia Alencar Viana

Tábata Couto da Silva Reis

AUTORES

Adriana Tiburcio Da Silva

Almir Correa Domingos

Ana Carlota Vieira Niero

André Gustavo Bevilacqua Piccolo

Carolina Lucena Ferreira Bettio

Danielli Aparecida Silva Andrade

Fátima Suely Zequeto Santos Martins

Ghísela Martins Fritschi

Ivanete Maria da Silva Castro

Jânio Barbosa de Oliveira

Jaqueline das Virgens

José Souto de Lucena

Karen Juliane Selotto Cardoso

Lacerda Mitsuzumi

Luciana de Almeida Nunes

Luciana Patricia de Moraes Botelho

Marta Nunes Lemes Pereira De Toledo

Milena Moreti Dias de Lima

Mônica Stevanato Santos

Nelson Tadeu Pasotti Pereira

Paulo Rogério Magri

Priscila França de Figueiredo

Priscila Manzari

Ricardo de Campos Oliveira

Rogério de Chico

Rosa Maria da Cruz Cerri

Samanta Skurczenski Fernandes

Thaís Fernandes Palhares Bossolan

Thamires Alcantara Fagundes

Tiago Ferreira Lins

2ª Edição | São Bernardo do Campo | 2018

FICHA CATALOGRÁFICA

A Gestão do Terceiro Setor e suas Funcionalidades: Plano, projeto e prática (livro eletrônico) / Arlete Prieto dos Santos (ed.)

São Bernardo do Campo: Fundação Salvador Arena, 2018.

(Coleção FSA de Boas Práticas, Vol. 2)

Vários autores

1. Terceiro Setor
2. Gestão do Terceiro Setor
3. Organizações da Sociedade Civil
4. Fundação Salvador Arena

DEDICATÓRIA

A todas e todos que ousam pôr em prática os seus ideais mais elevados de fraternidade.

EPÍGRAFE

“A sociedade que consagra valores altruístas através de exemplos e da educação, desenvolverá, certamente, uma natureza humana melhor”.

(Salvador Arena, 1905-1998)

APRESENTAÇÃO

O fortalecimento das organizações que compõem o terceiro setor é um compromisso permanente assumido pela Fundação Salvador Arena, concretizado por meio de diferentes iniciativas voltadas para valorização da autonomia e da sustentabilidade dessas instituições.

Para a Fundação Salvador Arena, a busca pelas melhores soluções para os problemas humanos envolve, necessariamente, um exercício diário de responsabilidade. Afinal, ser sustentável é um compromisso com o futuro.

Além de promover iniciativas que garantam o cumprimento de sua missão, as organizações sem fins lucrativos têm, entre seus principais desafios, o de desenvolver um sistema eficiente de captação de recursos que contribua para sua sobrevivência.

A Fundação Salvador Arena orgulha-se de participar desse processo não só estimulando a busca por mecanismos de sustentabilidade como também disseminando boas práticas de quem já avançou nesse sentido.

Os cases publicados a seguir trazem soluções interessantes que podem ajudar diversas outras organizações na busca de respostas para seus desafios cotidianos. Compartilhando experiências como essas, poderemos fortalecer toda a rede socioassistencial, ampliando o diálogo e o conhecimento.

Portanto, que esta seja, também, uma leitura inspiradora.

Regina Celi Venâncio

Presidente do Conselho Curador da Fundação Salvador Arena

SUMÁRIO

PREFÁCIO	7	CASA TRANSITÓRIA FABIANO DE CRISTO DE PINDAMONHANGABA	51
INTRODUÇÃO	8	CENTRO SOCIAL SÃO JOSÉ	58
ASSOCIAÇÃO BENEFICENTE SHEKINAH	11	CHÁCARA DAS FLORES EURÍPEDES BARSANULFO	63
ASSOCIAÇÃO CULTURA FRANCISCANA	17	FUNDAÇÃO JULITA	70
ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA E CULTURAL MÃO SOLIDÁRIA	22	INSTITUIÇÃO BENEFICENTE LAR DE MARIA	77
ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL PARA MULTIPLA DEFICIÊNCIA SENSORIAL	28	INSTITUTO RECICLAR	82
ASSOCIAÇÃO UNIÃO DA JUTA	34	LAR DA MAMÃE CLORY	88
CAMP DE CUBATÃO	39	SABER INSTITUTO BRASILEIRO DE APRENDIZAGEM	94
CASA RONALD MCDONALD	44	OBRAS CONSULTADAS	99

PREFÁCIO

A Coleção FSA de Boas Práticas chega à sua segunda edição, trazendo o resultado do trabalho desenvolvido por 30 profissionais de 15 organizações parceiras. De junho a dezembro de 2017, eles participaram do curso de “Formação em Gestão Profissional para Organizações do Terceiro Setor”, promovido pela Fundação Salvador Arena.

Foram cinco meses de intenso aprendizado, envolvendo aulas presenciais, seminários e interações virtuais feitas por meio de webinars. Captação de recursos, estrutura de gestão, metodologia para sustentabilidade, geração de renda própria e oportunidades para socioaprendizagem, entre outros temas, foram amplamente discutidos entre os participantes e compartilhados juntos às lideranças das próprias organizações.

Os artigos que você conhecerá melhor a seguir refletem a preocupação de cada profissional após avaliar, de forma crítica, a realidade de sua instituição. Em duplas, eles identificaram pontos de melhoria, estudaram a fundo o tema e assumiram o desafio de propor soluções.

Mais uma vez, foi uma honra poder acompanhar todo esse processo, essencial para o fortalecimento do protagonismo de um setor que precisa ser mais qualificado e eficaz. A cada um que assumiu esse desafio conosco, a nossa gratidão e reconhecimento.

Saudações fraternas.

Sérgio Loyola

Gerente de Desenvolvimento e Promoção Social da Fundação Salvador Arena

INTRODUÇÃO

Estamos na segunda edição do e-book com conteúdo relacionado ao curso presencial “Formação em Gestão Profissional para Organizações do Terceiro Setor”, promovido pela Fundação Salvador Arena.

O material aqui apresentado é o resultado de um grande envolvimento por parte da administração da Fundação, dos alunos participantes e meu na geração de conhecimento e na aplicação prática do aprendizado dentro da realidade das organizações do terceiro setor nas quais os alunos participantes atuam.

Esperamos sinceramente que este material seja de grande valia para o terceiro setor, principalmente, numa visão de gestão e profissionalização dos seus processos e sustentabilidade futura das organizações da sociedade civil no Brasil.

MINHA EXPERIÊNCIA E MISSÃO

Atuo há aproximadamente 20 anos especificamente no apoio e no desenvolvimento de atividades voltadas ao terceiro setor. Nesta linha presto consultoria, auditoria e treinamento para gestores de organizações da sociedade civil, tanto em cursos específicos, como em universidades e cursos de graduação e pós-graduação e extensão.

Nessa caminhada procuro sempre aprender e disseminar o conhecimento aprendido porque acredito que as organizações do terceiro setor precisam de uma visão de processos profissionalizados para sua gestão e sustentabilidade futura.

Já há algum tempo aprendi que a minha missão é disseminar conhecimento ao terceiro setor e sempre digo: disseminar e não ensinar, porque sempre estou aprendendo e levando esse conhecimento a todos aqueles que, de alguma forma, possamos ter contato.

Acredito que esse processo passa sempre por um diagnóstico para identificação do problema, o estudo das alternativas de solução, a implantação da melhor alternativa e, finalmente, o controle e apuração dos resultados obtidos.

Nesta linha tenho gerado conhecimento e transmitindo esse conhecimento para todos os gestores de entidade por meio de artigos, livros, notícias e, principalmente, palestras e cursos a todos os participantes do terceiro setor.

O CURSO

O curso de Formação em Gestão Profissional Aplicada para os parceiros da Fundação Salvador Arena foi elaborado, planejado e executado para atingir os seguintes objetivos:

- Formação teórica e prática dos gestores das organizações da sociedade civil.
- Visão de profissionalização dos processos de gestão de uma organização.
- Discussão e aplicação do conceito de competitividade dentro das organizações, principalmente, na mobilização de recursos e gestão de projetos.
- Sustentabilidade econômica financeira das organizações.
- Aplicação prática dos conhecimentos adquiridos em problemas do dia a dia das organizações com apuração dos resultados obtidos.
- Geração e divulgação do conhecimento adquirido.

A preparação desses artigos que divulgamos agora começa com a escolha do tema que, necessariamente, deve estar relacionado a alguma situação na qual o participante identifica um problema na organização em que atua.

Na sequência é feita uma pesquisa bibliográfica para embasar o artigo, o levantamento e o diagnóstico da solução, a proposta e a implantação das soluções. Todos esses passos foram trilhados sob a orientação e revisão do professor.

O resultado final deste trabalho você tem agora em mãos por meio deste e-book que, com absoluta certeza, foi elaborado com um imenso carinho e dedicação por parte de todos os envolvidos.

IMPORTÂNCIA PARA O TERCEIRO SETOR

Tenho dito constantemente que o terceiro setor é uma atividade bastante jovem e, portanto, ainda não totalmente estruturada na sua gestão com metodologias, processos e uma visão de gestão moderna com planejamento e avaliação de resultados com uma efetiva função de governança.

Dessa forma, há a necessidade urgente de um ganho de tempo significativo para que o terceiro setor possa compensar este atraso em termos de gestão profissionalizada. Não bastasse isso, somos um país com dimensões continentais. Isso dificulta sobremaneira o acesso de todos os gestores dos mais diferentes locais do país à metodologia, treinamentos e consultoria modernos e adequados.

Portanto, entendo que a divulgação deste conteúdo pelas mídias sociais e pela internet é fundamental para a disseminação do conhecimento, assim como a disponibilização de todo este material para as mais distantes e longínquas regiões do país, principalmente aquelas socialmente mais carentes.

Dessa forma, a iniciativa da Fundação Salvador Arena de promover a formação de um grupo relativamente pequeno, cuja produção do resultado seja divulgada, principalmente, por meio da internet, é extremamente feliz e profícua no sentido da disseminação do conhecimento.

Como disse no início este era o meu sonho que agora vejo realizado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Fundação Salvador Arena pela oportunidade e a confiança no trabalho, mas, principalmente, a todos os alunos e participantes que se dedicaram de corpo e alma ao projeto, gerando um resultado de altíssima qualidade que agora é colocado à sua disposição.

A provocação aos alunos no sentido de mudança e o seu envolvimento no propósito do curso foram os pontos altos para a consecução do trabalho com sucesso e de altíssima qualidade.

Espero que você, leitor, com esse mesmo espírito aproveite imensamente o resultado desse trabalho e faço votos que esta e outras iniciativas semelhantes continuem produzindo, cada vez mais, resultados positivos para a gestão do terceiro setor no Brasil.

Obrigado e boa leitura a todos – aproveitem!

José Alberto Tozzi

Mestre em Administração, professor, palestrante e consultor.



ASSOCIAÇÃO BENEFICENTE SHEKINAH OS PASSOS PARA SUBSIDIAR A ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS



OS PASSOS PARA SUBSIDIAR A ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Priscila França de Figueiredo
Mônica Stevanato Santos

INTRODUÇÃO

A Associação Beneficente Shekinah é uma instituição sem fins lucrativos que tem como foco a família. Foi criada por um grupo de ajuda aos necessitados liderado pelo pastor José Marques Sobrinho que, em 20 de julho de 1974, fundou a Sociedade Beneficente e Cultural Assembleia de Deus (Sobade).

Com o passar dos anos a instituição foi mudando sua visão de assistencialismo e, em 2004, sob a presidência do pastor Genício Severo dos Santos, recebeu convite da Prefeitura de São Bernardo do Campo para abrir, em parceria, uma creche na Vila Florida. O convite veio ao encontro de um sonho antigo da instituição, nascendo assim a Creche Pequeninos do Futuro.

O projeto cresceu e, em 2006, foi inaugurada a Unidade II, em parceria com a Prefeitura de Diadema. Atualmente, a instituição tem como presidente Marlene da Silva Santos e possui uma diretoria ativa constituída por voluntários. Além do atendimento na área da Educação Infantil, a instituição também desenvolve projetos sociais, com base no Sistema Único de Assistência Social.

Sua missão é mobilizar a família em situação vulnerável, objetivando a transformação social, por meio do despertar para o aprendizado e da conscientização para cidadania. Sua visão é acreditar, atuar e realizar a transformação social dos atendidos. Todos os serviços oferecidos no local são contínuos e gratuitos.

Assim como muitas outras Organizações da Sociedade Civil, a Associação Shekinah também precisa encontrar estratégias para implementar um plano de captação de recursos, que

permitam manter a sustentabilidade da organização de forma contínua, a curto, médio e longo prazos. Para atender essa demanda, o artigo propõe um "passo a passo" para que a organização possa se preparar adequadamente para o desafio, utilizando metodologias já implementadas pela iniciativa privada.

CONTEXTO

Muito se fala em gestão nas organizações do terceiro setor, mas são poucas as que, seja por falta de profissionalização ou de captação recursos para formação continuada de seus funcionários conseguem estabelecer uma equipe responsável por manter sua sustentabilidade, ou seja, manter ativa a organização para a execução de seus projetos.

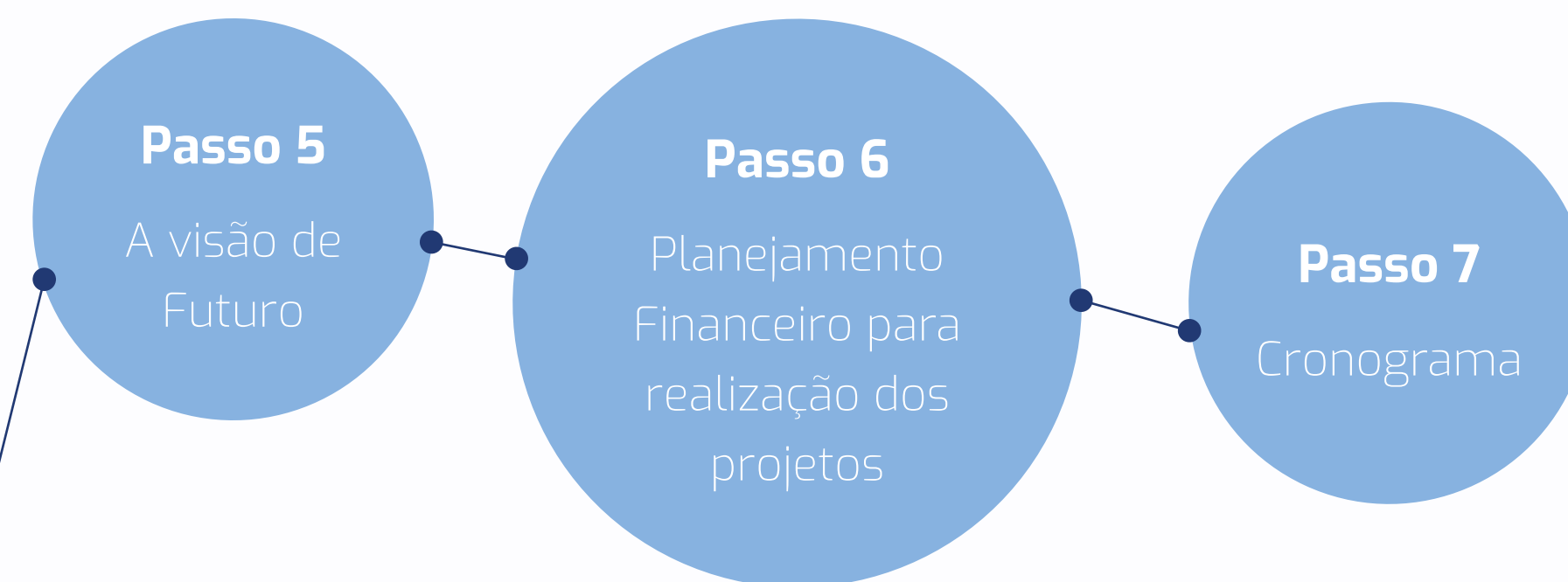
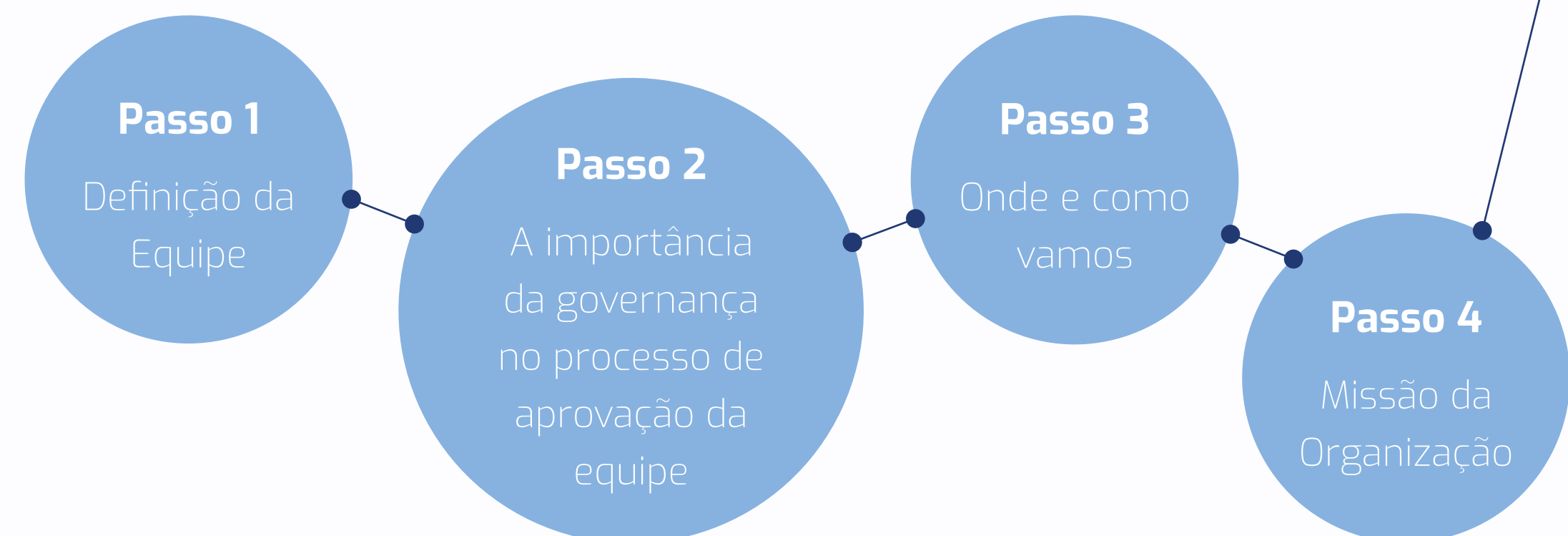
Ainda hoje, boa parte se concentra em apenas uma pessoa – geralmente alguém de "confiança" do presidente - diversas atribuições e funções, do controle das finanças, dos pedidos de compra e do estoque até a redação de projetos para captação de recursos, entre outras atividades. Tais circunstâncias sobrecarregam um ou dois funcionários que, por vezes, não conseguem dar conta de tudo, desfalcando ações que poderiam ter processos melhorados, revistos e até modificados.

Procedimentos como esses precisam ser revistos, principalmente em um momento como o atual, caracterizado pela grande competitividade entre as organizações, que estão transformando seus projetos em um "produto social", com o objetivo final de conquistar e fidelizar financiadores, parceiros e *stakeholders*, para competirem e serem escolhidas nos diversos editais públicos.

Para poder estabelecer um plano estratégico eficaz para captação de recursos e se sobressair diante dos diferentes tipos de concorrência, as instituições precisam, antes, reunir informações técnicas consistentes, que podem ser obtidas por meio de diferentes metodologias já utilizadas pelo setor privado, como será possível conhecer a seguir.

DESENVOLVIMENTO

A ilustração abaixo traz uma sequência lógica de passos nos quais constam diversas ferramentas da administração e da contabilidade que antecedem à elaboração de um plano para captação de recursos. A soma dessas etapas resultará em um diagnóstico da instituição, possibilitando que ela desenvolva um processo gerencial padrão personalizado, criando um histórico e um levantamento de dados a serem monitorados e avaliados frequentemente.



O primeiro passo é a definição da equipe que vai compor o planejamento. Ela deve ser formada por integrantes que tenham como prioridade a consecução das metas traçadas, mesmo que haja diversidade de objetivos pessoais, especializações altamente desenvolvidas ou pessoas com personalidades fortes. A governança da organização precisa avaliar se há necessidade de contratação de pessoal especializado ou se consegue compor a equipe com seus próprios funcionários. Por se tratar de uma equipe multidisciplinar, é de extrema importância que os participantes apresentem características como: competência técnica e funcional; capacidade para solucionar problemas e tomar decisões; conhecimentos interpessoais, isto é, saber se comunicar, ouvir, dialogar e administrar conflitos; e conhecimento das legislações pertinentes do terceiro setor.

O segundo passo destaca a importância da governança corporativa no processo de aprovação e efetivação da equipe. Ou seja, é preciso que ela seja, de fato, participativa e não apenas burocrática. A governança pode ser vista como uma forma de planejar, formular e

principalmente programar políticas públicas, com o objetivo de empoderamento, de fato, dessa equipe em tarefas fundamentais como transparência e prestação de contas.

O terceiro passo consiste na sistematização de informações e dados da organização, para que se possa ter uma visão fidedigna e atual, principalmente em relação à análise contábil, evitando que ocorram "discrepâncias" no momento do plano de captação de recursos. Por isso, é interessante a criação de planilhas de fluxo de caixa mensal, para que o grupo gestor da entidade consiga vislumbrar as fontes financiadoras e detectar problemas financeiros, o que permitirá as tomadas de decisões e a operacionalização da solução. Mesmo que a gestão financeira não possa trazer mais recursos para a entidade, ela poderá promover a eficiência dos recursos já captados.

Aliado à análise contábil, o diagnóstico da organização também é fundamental para subsidiar decisões sobre projetos e manutenção da mesma. Para isso, podem-se utilizar ferramentas como a PEST, útil para análise de fatores macroambientais do ponto de vista político, econômico, social e tecnológico; a STEEPLE, que também leva em consideração fatores éticos e demográficos; e a SWOT, que identifica pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. Tais ferramentas analíticas permitem que o presidente, em conjunto com a diretoria e funcionários, possam estudar a fundo como os principais projetos estão sendo financiados, como as despesas básicas estão sendo custeadas, se há previsão de inserção de novos projetos, se há risco de perder financiadores e como obter novos financiadores.

O quarto passo inclui confrontar os resultados obtidos nas análises mencionadas anteriormente com a missão declarada no estatuto da organização, para verificar se os projetos executados estão cumprindo o propósito estabelecido. Aliás, a missão de uma

organização deve ser analisada e debatida anualmente com a presidência, juntamente com a diretoria administrativa e o conselho fiscal, no mesmo momento em que se realiza o planejamento, podendo, assim, reafirmar o propósito das ações desenvolvidas ou readequar a missão, de acordo com a fase atual da organização.

O quinto passo está voltado para a execução da análise da visão de futuro da organização, com o objetivo de verificar se as ações desenvolvidas pelos projetos também estão em consonância com o descrito no estatuto. Assim, como no passo anterior, é de suma importância que o presidente, a diretoria administrativa e os conselheiros fiscais participem ativamente desse processo, ou seja, a governança. Afinal, a construção dessa análise permite rever rotas ou fortalecer a rota já definida, podendo até mudar a missão em função do cenário real.

A partir dos passos 3 e 4, já é possível definir alguns pontos importantes a serem considerados para a produção dessa análise estratégica:

- Estimular a mudança controlada.
- Compartilhar na organização o estímulo à mudança.
- Impelir os dirigentes a se prepararem para o futuro.
- Dirigir e alinhar as atividades previstas nos projetos executados pela OSC.
- Ter uma imagem vívida de uma situação futura desejável.
- Possuir características positivas e representar um desafio.
- Ser claro o suficiente para permitir estabelecer ações a serem atingidas.

O sexto passo diz respeito ao planejamento financeiro para a realização dos projetos. Nesta etapa, quando executados todos os passos anteriores, consegue-se ter a visão macro dos projetos executados, bem como visualizar a forma utilizada na captação de recursos. Algumas organizações, por falta de profissionais técnicos, mantêm mais de 90% do financiamento de seus projetos dependendo de apenas um financiador, geralmente com recursos providos de editais públicos, com chamamento e prazos determinados.

Isso limita o universo e a expansão das ações por falta de conhecimento de ferramentas técnicas para a elaboração de projetos. Além disso, verbas "carimbadas" só podem custear as ações do projeto captado, não podendo ser remanejadas para custos indiretos. Por vezes, as organizações executam bazares, festas temáticas, rifas etc., que são válidos, porém, não conseguem vislumbrar um celeiro de oportunidades por falta de tempo, interesse ou mesmo de recursos para capacitação dos funcionários. Por isso, a entidade precisa fazer perguntas, como: Por que meus projetos não captam recursos? Como posso me tornar um bom captador de recursos? Neste mundo globalizado e cada vez mais informatizado, o que tenho feito para me adequar? O princípio do questionamento é essencial para que a equipe consiga enxergar novas possibilidades.

O sétimo e último tem como foco o cronograma. Após a realização das análises descritas nos passos anteriores é possível definir a estratégia macro, que irá conter o planejamento das atividades e as fontes de recursos necessárias para a execução dos projetos. Por isso, o cronograma deve incluir não só a descrição da atividade, mas o prazo, os responsáveis, as reuniões necessárias ao logo da elaboração e da finalização das atividades, além de todas as etapas para que as atividades sejam concluídas.

Com base em todos esses processos analíticos, a organização conseguirá calcular o capital monetário necessário para realizar seus projetos e custear suas despesas, podendo, assim, definir o futuro da organização por meio de um eficaz plano de captação de recursos, encontrando respostas técnicas para sustentabilidade em curto, médio e longo prazo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada organização tem uma história de gestão, muitas vezes pautada em sua missão e seus valores, fazendo com que a tradição e a forma como foram se constituindo os processos de execução das ações pertinentes aos projetos, por vezes, ficassem à margem da profissionalização, dificultando, assim, que consigam enxergar novas tecnologias e ferramentas de captação de recursos.

Muitas executam "com louvor" a missão da organização, porém, deixam muito "aquém" quando se trata de vislumbrar novas ferramentas de gestão, ou mesmo, nunca aplicaram ferramentas de gestão, apenas executam o que os editais estabelecem. Não conseguem criar metodologias de trabalho eficientes e eficazes, por falta de um planejamento antenado às novas tecnologias, ferramentas contábeis e de administração do Segundo Setor.

A análise aqui proposta por meio dos passos sugeridos faz com que as organizações consigam construir um diagnóstico "real" que aponta para a "quebra de paradigmas", ou seja, que existem, sim, outras formas de padrões, no que tange à gestão, a serem adotadas e seguidas.

ASSOCIAÇÃO BENEFICENTE SHEKINAH

Acreditamos que, muitas vezes, a "novidade" encontra resistência por meio da presidência da organização, pois, por vezes, não possuem uma governança de fato, na qual seus conselheiros atuam apenas "assinando papéis" sem participar, sequer, da prestação de contas e transparência da organização.

Propomos aqui alguns passos para que cada organização desenvolva sua metodologia para implementação de um plano de captação de recursos, pois, com isso, irão institucionalizar conhecimento adquirido que poderá ser aplicado e aprimorado sempre que necessário, não ficando, assim, refém de um sentimento recorrente, muitas vezes, o sentimento de "sempre começar do zero".

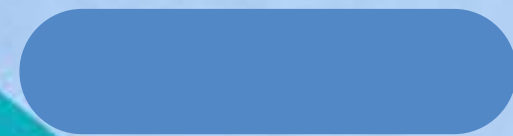
No início será um trabalho bem complexo que exigirá uma liderança disciplinada e motivada, porém, a organização estará criando seu próprio banco de dados, instrumentais e metodologias para a sustentabilidade, mantendo-a sempre ativa e atendida a novos processos gerenciais e tecnológicos.

Priscila França de Figueiredo é Educadora Social e Captadora de Recursos, e estuda Gestão Pública. Foi Conselheira Municipal de Direitos da Criança e Adolescente de SBC de 2009 a 2016. No mesmo período, atuou como Agente de Ações para Juventude da PMSBC onde articulou a implementação do Conselho Municipal de Juventude. Compôs o Grupo de Trabalho sobre Juventudes do Consórcio Intermunicipal do Grande ABCDMRR de 2014 a 2016.

Monica Stevanato Santos graduou-se em Ciências Econômicas e Pedagogia. Atuou no setor privado por cerca de cinco anos, na área de Recursos Humanos. É colaboradora da Associação Beneficente Shekinah desde 2004 na Direção Administrativo-Financeira e Pedagógica.



ASSOCIAÇÃO CULTURA FRANCISCANA
PRINCIPAIS ASPECTOS
RELACIONADOS A UM
**PROGRAMA DE
CAPACITAÇÃO E
TREINAMENTO**



PRINCIPAIS ASPECTOS RELACIONADOS A UM PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO

Ana Carlota Vieira Niero
Lacerda Mitsuzumi

INTRODUÇÃO

A Associação Cultura Franciscana (ACF) é uma pessoa jurídica sem fins econômicos e com finalidades institucionais religiosas, beneficentes, educativas, assistenciais e culturais. Suas associadas são as Irmãs Franciscanas de Ingolstadt, que exercem atividades no Brasil desde 1937 e compõem a denominada Congregação das Irmãs Franciscanas de Ingolstadt, entidade institucional religiosa e católica com origem na Alemanha, instituída em 1276.

A ACF tem como missão "promover e restaurar a vida em todas as dimensões do ser, para transformar o 'vale de lágrimas' em 'Vale de Graças', numa postura de acolhimento e fraternidade, por meio da educação e de ações sociais, norteadas pelos princípios cristãos e valores franciscanos". Seus serviços, programas e projetos são realizados com recursos próprios advindos das receitas dos serviços educacionais ofertados nas Unidades de Negócio.

Na área educacional, a ACF mantém sete unidades nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Paraná, onde são oferecidos serviços de educação infantil/creche, ensino fundamental, ensino médio e técnico profissionalizante. Com preponderância na Educação, a ACF possui o Cebas (Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social).

Atualmente, a associação possui 4.333 estudantes matriculados. Deste total, 1.200 são beneficiados com bolsas de estudos, sendo 1.157 integrais (100%) e 43 parciais (50%), voltadas para famílias que comprovam perfil socioeconômico de acordo com as regras da Lei vigente (12.868/2013). Já na área da assistência social, a organização é responsável pelo Centro Franciscano de Acolhimento Jardim São Luís - CFA (Serviço de Convivência e

Fortalecimento de Vínculos), fundado em 2006 e localizado em São Paulo, no bairro do Jardim São Luís.

Entre os desafios da instituição está o desenvolvimento e a implantação de um programa de capacitação e treinamento, necessidade identificada durante a elaboração do Planejamento Estratégico Institucional da Associação Cultura Franciscana, em 2016. Cada vez mais, os gestores das entidades do terceiro setor precisam caminhar na busca de aprimoramento, para transformar o modelo de gestão em algo cada vez mais sofisticado e profissional. Neste sentido, a retenção de talentos e a preparação do colaborador são essenciais para o aperfeiçoamento dos processos internos.

Por isso, o artigo propõe-se a apontar os principais aspectos que precisam compor uma iniciativa do gênero, com o propósito de tornarem sistemáticas as ações de desenvolvimento voltadas para manter o quadro funcional atualizado, preparado para os desafios da função e alinhado com os objetivos da instituição.

CONTEXTO

Em 2004, por ocasião da unificação das Unidades Educacionais da ACF, elaborou-se o primeiro Planejamento Estratégico Institucional e, a partir dele, as diretrizes institucionais. Trata-se de um conjunto de políticas, estratégias, definições, procedimentos e orientações que devem caracterizar as áreas ligadas aos três eixos da ACF (Pedagógico, Pastoral e Assistência Social), tanto na mantenedora quanto em suas unidades mantidas, para que

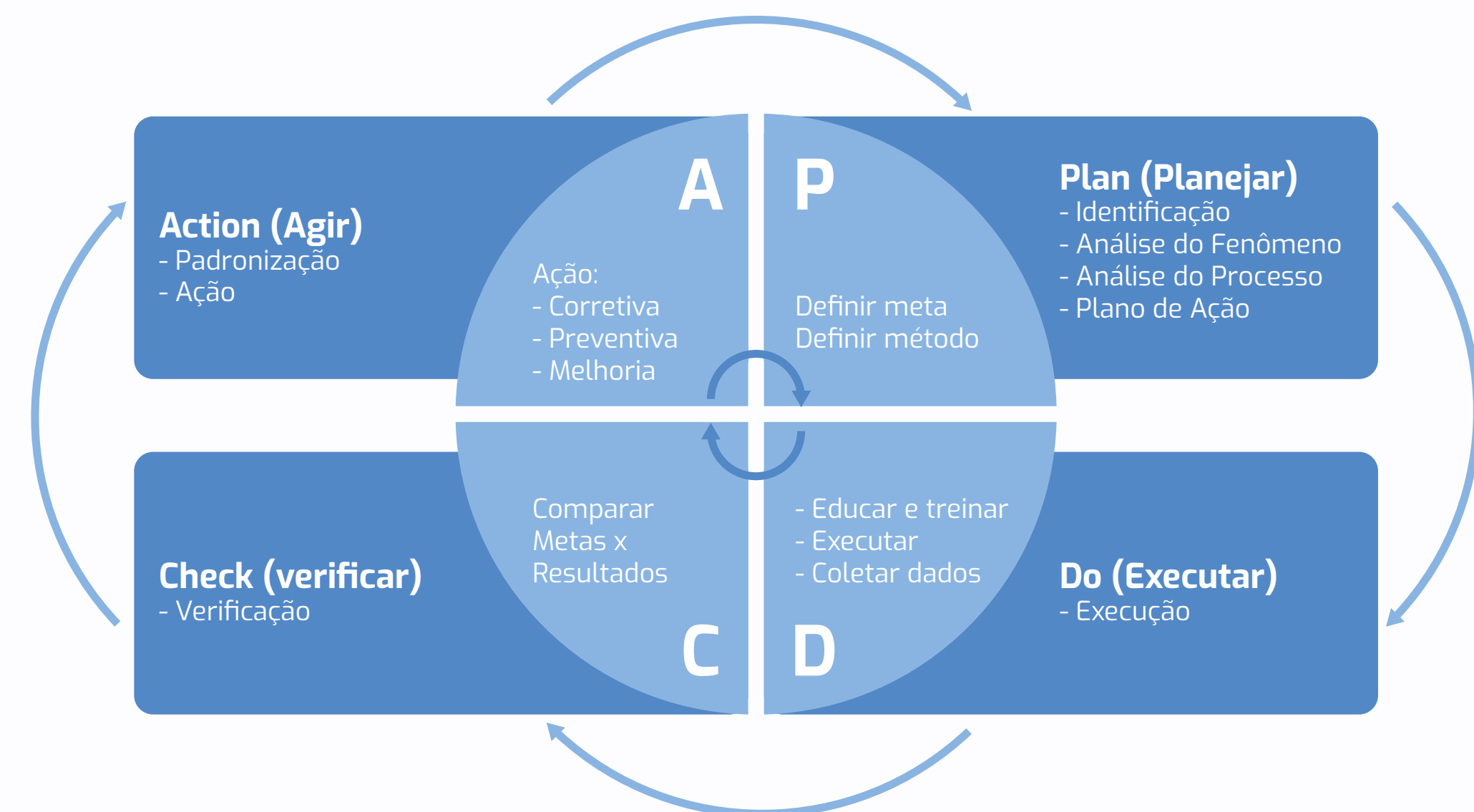
todas possam corresponder à espiritualidade, à unidade e à identidade institucionais, concretizando a missão da associação.

Neste contexto, a ACF pauta sua estrutura e funcionamento no sentido da coerência e da concretização da espiritualidade franciscana; na consciência de que organizações e equipes são constituídas por pessoas; na visão de ser humano consciente, responsável, capaz de interferir de forma intencional e transformadora na realidade; e no reconhecimento da instituição como um todo integrado, dinâmico, em permanente relação de interdependência e complementaridade.

Com regularidade, os membros do Colegiado Executivo da ACF analisam o Planejamento Estratégico Institucional, revendo Missão, Visão, Valores, Objetivos Estratégicos e Iniciativas. Em 2016, identificou-se a necessidade de criação de um objetivo estratégico específico para o setor de Gestão de Pessoas: o de desenvolver e implantar um programa de capacitação e treinamento na ACF.

Como ação estratégica nas organizações, a formação precisa estar contemplada no Planejamento Estratégico Institucional (PEI) e no orçamento, para que se tenha clareza dos recursos financeiros e humanos necessários, assim como a definição do público-alvo e dos conteúdos que serão trabalhados. Na Associação Cultura Franciscana, o planejamento estratégico foi elaborado a partir da metodologia BSC – Balanced Scorecard, que permite ao gestor organizar os objetivos estratégicos em um conjunto coerente de medidores de desempenho inseridos em quatro perspectivas diferentes e de maneira equilibrada: do financeiro, dos clientes, dos processos internos, do aprendizado e do crescimento.

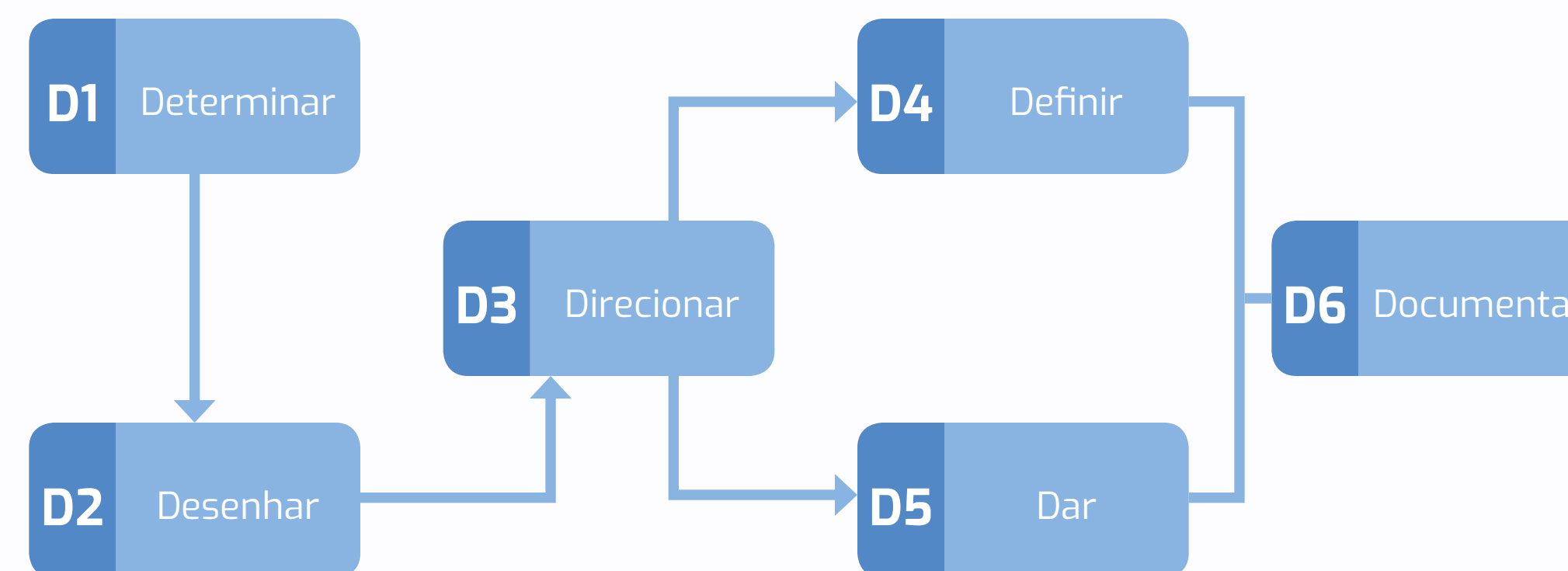
Para a revisão desses objetivos, uma das alternativas interessantes é a metodologia PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir), na qual, de maneira cíclica as ações são planejadas, realizadas e verificadas. O resultado da verificação aponta as necessidades de ação no replanejamento. E foi exatamente isso o que a ACF fez.



DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento do Programa de Capacitação e Treinamento de Pessoas da ACF envolveu três etapas:

- 1) Diagnóstico** - Em um primeiro momento foi necessário fazer o levantamento das necessidades de treinamento por meio de observações, entrevistas, análise de cargos, pesquisa e avaliação de desempenho. Neste diagnóstico identificaram-se dois públicos para treinamento: os docentes e a equipe pedagógica; e a equipe administrativa. Para cada grupo distinto desenham-se necessidades diferentes como, por exemplo: defasagem de conhecimento técnico, desconhecimento de procedimentos, ajustes comportamentais, assim como a evidência de talentos que podem ser absorvidos em outras áreas.
- 2) Elaboração** - De modo geral, os programas de treinamento contemplam itens como: objetivo claro, conteúdo, metodologia, definição de recursos, público-alvo e avaliação do resultado, numa abordagem focada apenas no conteúdo. A ACF, entretanto, foi além e, para elaborar seu programa, adotou a metodologia 6D, uma proposta inovadora utilizada no âmbito corporativo, que transforma aprendizagem em resultados comerciais. Ou seja, parte-se do princípio que é preciso refletir primeiro em quais impactos se pretende alcançar no negócio para, em seguida, pensar em quais comportamentos serão necessários desenvolver e, por fim, qual tipo de programa estará mais de acordo.



As seis disciplinas, que traduzem a metodologia adotada pelo Programa de Capacitação e Treinamento de Pessoas, indicam o percurso que a área de Gestão de Pessoas da ACF deve adotar no momento de desenvolver seus projetos de aprendizagem:

D1 – Determinar os resultados para o negócio esperados de cada iniciativa de aprendizagem.

D2 – Desenhar uma experiência completa, incluir o que acontece antes e depois dos períodos formais da instrução.

D3 – Direcionar a aplicação selecionando o que será ensinado e quais metodologias, recursos e estratégias serão utilizados.

D4 – Definir a transferência do aprendizado de volta para o negócio criando sistemas e processos que incentivem e gerenciem essa ação.

D5 – Dar apoio à performance no pós-treinamento para que o colaborador consiga diminuir a lacuna entre o aprender e o fazer.

D6 – Documentar os resultados de uma forma relevante para justificar o investimento contínuo em formação.

3) Avaliação - A avaliação dos resultados é algo tão importante quanto as ações em si. Por isso, é importante que sejam estabelecidos indicadores que demonstrem, de forma quantitativa ou qualitativa, o resultado de cada processo. Isso possibilita acompanhar a evolução do programa ao longo do tempo, comparando-o com outras organizações. Além dos indicadores é importante que as organizações possuam também um conjunto de metas que permita avaliar o desempenho e, conseqüentemente, a efetividade das estratégias adotadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas investem em treinamento e desenvolvimento de processos com o propósito de melhorar a performance dos colaboradores e atingir melhores resultados comerciais. Tal premissa também é verdadeira para as organizações do terceiro setor. Apesar de não terem seus lucros direcionados para acionistas ou proprietários, elas também precisam continuar desenvolvendo as ações que geram impacto social e garantam sua continuidade.

A Associação Cultura Franciscana, por meio de suas associadas e colaboradores, reconhece a importância de investir em treinamento e na capacitação, como possibilidade de garantir a continuidade de suas obras sociais transformando vidas por meio da educação.

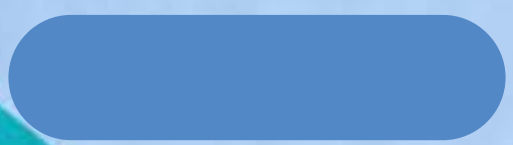
Espera-se que a experiência relatada neste artigo possa ser objeto de inspiração para que gestores do terceiro setor abandonem práticas antigas e adquiram uma visão estratégica e sistêmica de suas organizações.

Ana Carlota Vieira Niero, graduada em Psicologia e especialista em psicanálise pela USP e em Gestão Estratégica em Escolas pela FAAP. Com 30 anos de experiência na área educacional, trabalhou como docente, orientadora educacional e coordenadora. Atua como Gerente Educacional e de Assistência Social na Associação Cultura Franciscana desde 2014.

Lacerda Mitsuzumi, Gerente de Pessoas, graduado em Ciências Econômicas pela PUC/SP. Com 27 anos de experiência na área de Gestão de Pessoas e passagens pela área Administrativa e Financeira, iniciou na Associação Cultura Franciscana em 2007.



ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA E
CULTURAL MÃO SOLIDÁRIA
PRODUTO SOCIAL
COMO IMPORTANTE
**FONTE DE
SUSTENTABILIDADE**



PRODUTO SOCIAL COMO IMPORTANTE FONTE DE SUSTENTABILIDADE

Carolina L. Ferreira Bettio
Ricardo de Campos Oliveira

INTRODUÇÃO

A Associação Desportiva e Cultural Mão Solidária é uma organização da sociedade civil, sem fins lucrativos, que trabalha para o desenvolvimento nos aspectos físico, emocional e social, de crianças e adolescentes de 6 a 21 anos, em risco de vulnerabilidade social, utilizando como fio condutor o handebol. Seus beneficiados são atendidos no bairro Santa Terezinha, São Bernardo do Campo (SP).

Daniel Suarez, o Cubano, fundou a Mão Solidária com o objetivo de contribuir para a inclusão social por meio do esporte. Esta foi uma forma de retribuir por todos os títulos conquistados em Cuba, seu país natal, e no Brasil. Atualmente, ele é técnico da Seleção Brasileira Universitária de Handebol feminino, campeã mundial, além de assistente técnico da Seleção Brasileira de Handebol adulta feminina, técnico da Seleção Brasileira de Handebol júnior feminina e coordenador técnico de handebol no Centro Olímpico de São Paulo.

A visão estratégica da Mão Solidária é voltada para a formação integral do ser humano, capacitando-o para valores importantes que o credencie para o exercício pleno de suas potencialidades em quaisquer áreas de atuação profissional. A organização trabalha com valores, como: solidariedade, autoestima, respeito ao próximo, facilidade na comunicação, tolerância, sentido do coletivo, cooperação, disciplina, capacidade de liderança, respeito às regras, noções de trabalho em equipe e vida saudável.

Atualmente, a Mão Solidária busca empreender ações que, no curto prazo, possam garantir a continuidade das conquistas já alcançadas; aumentar o número e o território de atendimentos; ampliar o escopo esportivo, incluindo o competitivo; aprimorar a estrutura

do atendimento social; elevar as oportunidades de cursos de formação profissional e estruturar o atendimento cultural.

Um dos caminhos para isso passa pela discussão e definição do conceito de produto social como fonte de sustentabilidade, além de sua comercialização, desafios que se tornaram o principal objetivo deste artigo. Para isso, foi feita revisão bibliográfica sobre o tema, sobre negócio social e marketing social, além de avaliado o cenário envolvendo a geração de renda como forma de captação de recursos pelas organizações do terceiro setor. Por fim, também foram analisadas experiências e boas práticas apresentadas por outras instituições sem fins lucrativos.

CONTEXTO

A Associação Desportiva e Cultural Mão Solidária tem 13 anos de existência e com a modalidade olímpica de handebol já atendeu 1.843 crianças diretamente e mais de 5.500 pessoas indiretamente, entre familiares e amigos dos participantes. Atualmente, a entidade vive de doações de pessoas jurídicas ou então da prestação de serviços e treinos de handebol para crianças e jovens carentes, como o trabalho realizado com o Programa Einstein na comunidade de Paraisópolis, no bairro do Morumbi, na capital paulista, financiado pelo Hospital.

Apesar de ter possibilidade de venda de produto social como forma de geração de renda e sustentabilidade, a Mão Solidária nunca estruturou um projeto com esse enfoque e encontra-se fragilizada, do ponto de vista financeiro, visto que se não houver novas fontes

de receitas há risco de fechamento da OSC. Paralelamente, a instituição tem potencial para gerar diversos produtos sociais, utilizando seus recursos técnicos e seus recursos humanos, como:

- Treino de handebol com enfoque de estimulação do desenvolvimento neuropsicomotor.
- Treino de handebol com enfoque competitivo amador e de alto rendimento.
- Práticas esportivas (por meio do handebol), sociais, culturais e educacionais, com enfoque na formação integral do público-alvo e de seus familiares.
- Formação de professores em handebol presencial.
- Formação de professores em handebol via EAD.
- Palestras motivacionais para empresas por meio do tema esportivo.
- Oferecimento de atividade laboral.
- Eventos esportivos para empresas.
- Gestão de OSCs (repasso do know-how).
- Venda de produtos de vestuário e acessórios esportivos (Mão Solidária como grife social).
- Álbum de figurinha personalizado de cada time e do campeonato para oferecer a clubes de handebol e para cobrir campeonatos das federações e confederação de handebol.

Diante de tantas possibilidades, tornou-se pertinente discutir o conceito de produto social e como ele pode ser utilizado como fonte de sustentabilidade, utilizando a própria Mão Solidária como estudo de caso. Há diversas definições sobre produto social, mas optamos

por elaborar um novo conceito, mais alinhado com a realidade da instituição: "Produto Social é um conjunto de bens e serviços de uma organização da sociedade civil (OSC), à disposição da sociedade de uma forma geral, no qual a renda obtida de sua venda é revertida para o financiamento de atividades voltadas para sua missão".

A partir desse entendimento foi possível dar início ao processo de construção dos produtos sociais a serem oferecidos e o que já está sendo realizado, mesmo que de forma não planejada, na Mão Solidária. O ponto de partida foi selecionar produtos pautados em conteúdo/conhecimento e que não dependem de investimentos financeiros, uma vez que mobilizar ou captar recursos para colocar em prática a iniciativa seria inviável no momento. Dessa forma, foram priorizados os seguintes produtos sociais:

- Treinos de handebol para crianças, adolescentes e adultos, focados no estímulo ao desenvolvimento neuropsicomotor, ofertados para escolas, clubes, instituições públicas e privadas, empresas (funcionários e seus filhos) e outras organizações da sociedade civil.
- Treinos de handebol para crianças, adolescentes e adultos com enfoque competitivo amador e de alto rendimento, ofertados às escolas, clubes e empresas (funcionários e seus filhos).
- Palestras motivacionais baseadas na expertise do mundo esportivo/competitivo, direcionadas às empresas e público corporativo.

O negócio social - ou a venda de produtos sociais e serviços - se instala em uma organização objetivando a sustentabilidade econômica, pois ele gera receita irrestrita à instituição. Com isso, a Mão Solidária poderá ter mais autonomia, liberdade e poder de

barganha, visto que não ficará dependente de instituições públicas ou privadas para se manter e para crescer.

DESENVOLVIMENTO

Tão importante quanto definir seus principais produtos sociais é organizar o processo de desenvolvimento e comercialização dos mesmos, contemplando aspectos que são fundamentais para a elaboração de um plano de negócios. O quadro abaixo traz o panorama geral do passo a passo para a implementação de um produto social na ADC Mão Solidária, nesse contexto.

OSC E SEU PERFIL - Em um plano de negócios simplificado, o primeiro passo é entender qual é o perfil da sua organização. Qual é a sua missão e quais são os projetos que você tem à disposição e quais/como desses projetos podem virar produto social ou serviço para ser vendido.

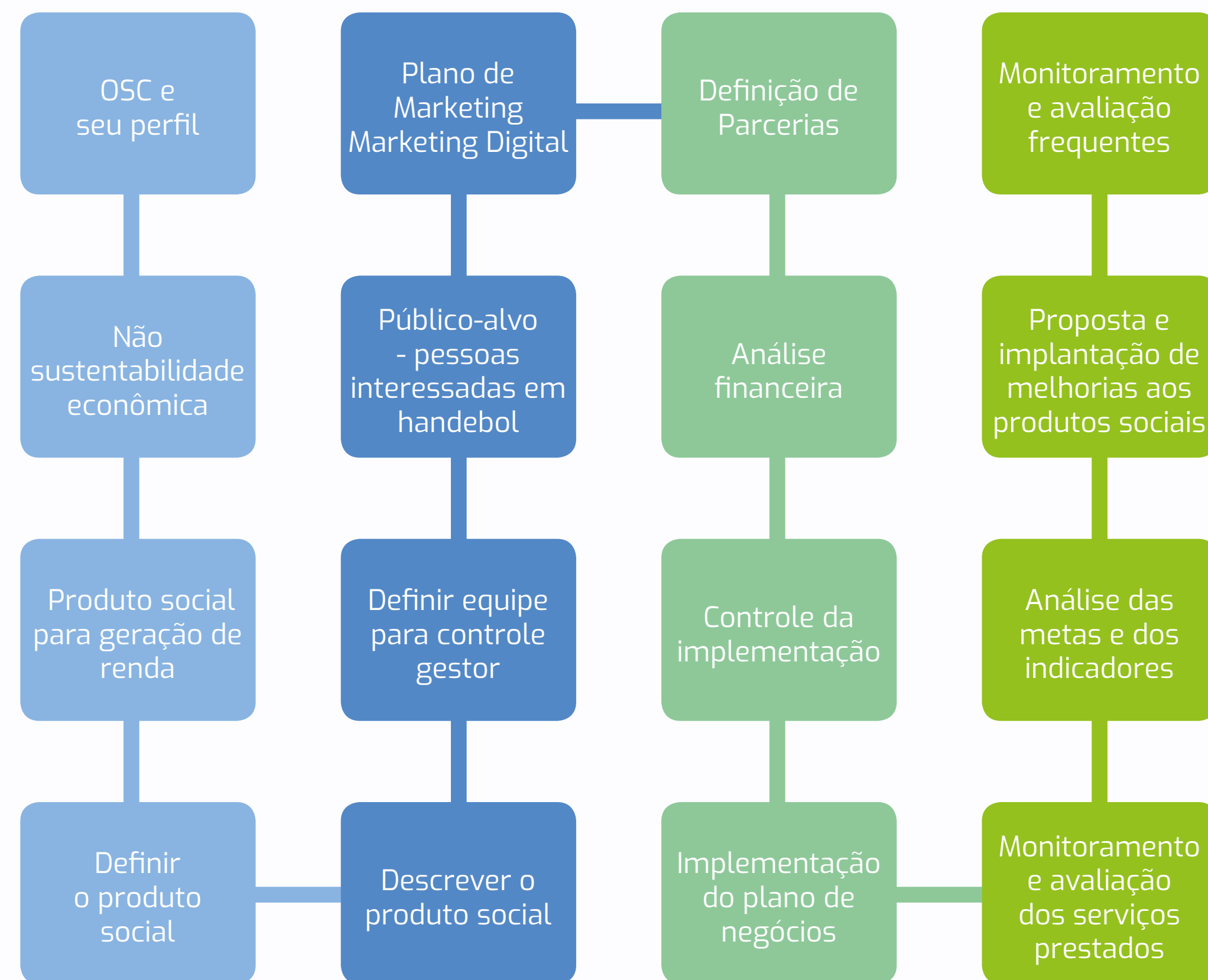
DESCRIÇÃO DO PRODUTO SOCIAL – Em seguida, é preciso definir quais características de cada produto social, como será feito, o que será necessário, para quem será ofertado, se existe concorrência e como superá-la. Exemplo: treinos de handebol para crianças, adolescentes e adultos com enfoque de estímulo ao desenvolvimento neuropsicomotor, com periodicidade de duas a três vezes por semana. Eles serão ofertados às escolas, clubes, instituições públicas e privadas, empresas (funcionários e seus filhos) e outras organizações da sociedade civil. A oferta do serviço será feita em local (quadra e uma sala para armazenar o material) disponibilizado pelo cliente, sendo necessários materiais, como:

um par de traves específico da modalidade, bolas de iniciação tamanho 8, 10, 12, bolas de handebol tamanho H1L, H2L, H3L, cones, minicones, uniformes de treino, uniformes de jogo, coletes esportivo, cordas, bolas de tênis, bombas de encher bola, calibradores de bola, apitos. Recursos humanos necessários: equipe gestora, coordenador, técnico e auxiliar. Não existe (outra OSC) concorrência, no handebol nacional, quanto à prestação desse serviço.

DEFINIÇÃO DA EQUIPE GESTORA – É importante e necessário escolher uma equipe profissionalizada, com conhecimento em relação ao produto final e ao processo, dominando assuntos, como: governança, gestão, finanças e marketing. Ela fará o acompanhamento do produto social em todas as etapas, além da análise e modificação do plano de negócios quando necessárias.

PÚBLICO-ALVO - O público-alvo é aquele para o qual o produto será vendido. São pessoas interessadas por handebol, sejam amantes da modalidade ou mesmo gestores das instituições para as quais nosso produto será oferecido.

PLANO DE MARKETING - Baseado em marketing digital e suas estratégias para a segmentação, prospecção e fidelização do público-alvo, o plano deve contemplar os diferenciais, a precificação, as formas de propaganda, os meios para prover o serviço aos clientes e a previsão de vendas do produto social.



PRECIFICAÇÃO - Segundo artigo do SEBRAE, na composição do preço devem ser considerados os seguintes itens: custos, concorrência, o quanto o cliente está disposto a pagar e o valor agregado, ou seja, o produto atende às necessidades e desejos do público-alvo? O cálculo do preço de um produto pode ser feito baseado em mark-up, preço-teto e percepção de valor, sendo que o mais utilizado é o mark-up, com a análise dos custos inerentes do produto e posterior acréscimo da margem de lucro.

CONTROLAR A IMPLEMENTAÇÃO - Os mecanismos de controle devem ser planejados e definidos antes do início da implementação da campanha, como forma de obtenção do feedback, checando eventuais problemas e atuando de forma preventiva. Na realidade, o controle da implementação visa assegurar que a campanha esteja progredindo conforme o que foi planejado, alterando o curso, se necessário; garantir a qualidade da campanha; dirigir-se aos problemas potenciais; manter a equipe e os parceiros interessados e motivados; possuir conhecimento dos materiais necessários; e mensuração do resultado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No caso das ONGs ou OSCs, a venda de produtos ou serviços é atividade-meio para que se atinja a missão da organização. Esta é uma forma de sustentação financeira desde que, em seu estatuto, as fontes de recursos para manutenção estejam previstas em conformidade com leis civis e tributárias.

ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA E CULTURAL MÃO SOLIDÁRIA

A venda do produto social gera receita irrestrita à organização e, dessa forma, ela tem mais autonomia, liberdade e poder de barganha, visto que não depende de instituições públicas ou privadas para se manter e para crescer.

Para que essa transição da característica de captação de recursos tenha sucesso deve existir uma equipe de gestão profissionalizada para planejar, controlar e avaliar resultados, já que o marketing social é uma estratégia de mudança de comportamento e aproveita-se das técnicas de marketing para vender, na maioria das vezes, um produto intangível, como ideias, atitudes e comportamentos.

No processo de definição dos seus produtos sociais, a Mão Solidária conclui que os produtos pautados em conteúdo/conhecimento, que não dependem de investimentos financeiros, seriam os mais adequados para o início dessa caminhada rumo à sustentabilidade, por meio da geração de renda.

Por isso, foram priorizados como produtos sociais: treinos de handebol para crianças, adolescentes e adultos, com enfoque de estímulo ao desenvolvimento neuropsicomotor, os quais serão ofertados para escolas, clubes, instituições públicas e privadas, empresas (funcionários e seus filhos) e outras organizações da sociedade civil; treinos de handebol para crianças, adolescentes e adultos, com enfoque competitivo amador e de alto rendimento, os quais serão ofertados às escolas, clubes e empresas (funcionários e seus filhos); e palestras motivacionais baseada na expertise do mundo esportivo/competitivo direcionadas às empresas e público corporativo.

Carolina L. F. Bettio é secretária do projeto Mão Solidária e está na OSC desde 2014. Formada em fisioterapia (USP), possui especialização na área de Neurologia, gestão e administração no terceiro setor. Atuou no setor privado por cerca de quatro anos, na área de gestão hospitalar, como diretora na Rede Sarah, coordenadora técnica por um ano no CER SBC e responsável técnica na Policlínica UMESP.

Ricardo de Campos Oliveira graduou-se em Bacharelado e Licenciatura em Educação Física, mestre em Educação, pós-graduado em Marketing e gestão de eventos pela UMESP e gestão no terceiro setor, SENAC, USP e FSA. Foi funcionário da Universidade Metodista por mais de 18 anos. É colaborador da Mão Solidária como presidente desde 2012.



ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL
PARA MÚLTIPLA DEFICIÊNCIA
SENSORIAL - AHIMSA
CONHECIMENTO
COMO FONTE DE
**RENDA E
INDEPENDÊNCIA
FINANCEIRA**



CONHECIMENTO COMO FONTE DE RENDA E INDEPENDÊNCIA FINANCEIRA

Rogério De Chico
Priscila Manzari

INTRODUÇÃO

A Associação Educacional para Múltipla Deficiência tem como missão "Qualificar a vida da pessoa com surdocegueira e do múltiplo deficiente sensorial, possibilitando: uma forma de comunicação, a autonomia, independência nas atividades de vida diária e um estilo próprio de aprendizagem para sua inclusão na sociedade". A organização foi fundada em São Paulo, no dia 4 de março de 1991, por um grupo de 26 profissionais com experiência na área, que desejavam ampliar o atendimento a esse perfil específico da população.

A instituição iniciou suas atividades prestando atendimento a três pessoas; hoje, são 200. Seu foco de atuação está direcionado para: educação especial, atendimento educacional especializado, desenvolvimento da comunicação e alfabetização em Braille; oficinas de reabilitação como orientação e mobilidade, informática e comunicação; e serviços de iniciação para o mundo do trabalho e a aprendizagem, por meio de outras linguagens, como as oficinas pedagógicas.

Como em todos os níveis de empreendimentos no Brasil, a AHIMSA vem passando por uma fase de dificuldades financeiras, gerando assim uma grande preocupação, pois há o risco constante de redução das atividades e/ou até mesmo de não conseguir dar continuidade aos projetos que são a razão de sua existência. Para tentar encontrar soluções para o problema, em 2017, foi colocado em prática o projeto-piloto de um curso a distância, que sinalizou a existência de um mercado amplo a ser explorado, especificamente para profissionais na área de educação especial.

Os resultados da iniciativa motivaram a instituição a buscar novas alternativas do gênero, tornando-se assim foco deste artigo: por meio de pesquisas na área, criar uma Unidade de Negócio para oferecer cursos de formação continuada e/ou de extensão universitária, em parceria com instituição do ensino superior, nas áreas de surdocegueira e deficiência múltipla sensorial, para gerar a independência financeira.

CONTEXTO

A manutenção dos projetos da AHIMSA tem sido possível graças a convênios com a prefeitura e o estado em São Paulo, e parcerias com empresas privadas e fundações. Com a crise que envolve todo País e também em função das novas leis aplicadas para distribuição desses recursos, financiamentos, convênios ou parcerias, principalmente de fontes públicas que estão mais difíceis de captar, causam assim uma grande preocupação para a organização.

Para tentar reverter essa situação e obter novas fontes de recursos, a AHIMSA percebeu que a experiência adquirida, ao longo dos seus 26 anos de existência, poderia ser uma alternativa rumo à independência financeira. Afinal, para poder atender seus alunos com excelência, a instituição sempre buscou parceiros internacionais para capacitar seus fundadores e multiplicar os seus conhecimentos, tornando-a uma referência na área.

Por isso, no início de 2017, a instituição decidiu investir na venda do que mais tem de valor, "o conhecimento". A estratégia adotada priorizou a utilização dos recursos e do formato dos cursos EAD, que possibilitam atingir um público bem amplo, com agilidade e eficiência.

Tendo como público-alvo educadores da rede municipal, estadual e escolas particulares, o projeto-piloto focou o atendimento educacional especializado das pessoas com deficiência múltipla sensorial e das pessoas com surdocegueira, ensinando como o professor pode se organizar para atender melhor essas crianças em sala de aula. As vagas foram esgotadas em uma semana e a iniciativa passou a representar 13% das fontes de receita da instituição.

DESENVOLVIMENTO

Alguns aspectos importantes contribuíram para o sucesso do projeto-piloto e mereceram reflexão especial, o que foi fundamental para aprimorar o projeto como um todo. Com o avanço tecnológico e a mudança no perfil comportamental das pessoas, em que cada vez mais a internet se faz presente, a educação a distância desponta como uma grande oportunidade de negócio. Um curso EAD tem alto potencial de vendas – pois qualquer pessoa no país inteiro, ou até no mundo, pode comprá-lo. Portanto, é interessante manter o preço individual baixo e buscar o maior número de vendas possíveis.

Além disso, a maioria dos cursos de EAD tem os vídeos como recurso principal, além de uma variedade de materiais – e-books e apostilas, áudios, imagens – como apoio. Esta organização funciona bem, pois simula uma sala de aula tradicional. Utilizando uma plataforma EAD especializada (Moodle, no caso da AHIMSA) é possível incorporar outros recursos, como vídeos e chat em tempo real, acompanhamento do progresso dos alunos, realização de provas e emissão de certificados.

A divulgação do curso também é um assunto que precisa receber atenção especial. Ela pode ser feita utilizando os recursos de marketing digital, como a criação de um website e páginas nas redes sociais, ou mesmo contar com a estruturação de campanhas de AdWords. De acordo com o assunto do curso, também se pode investir em uma divulgação direta, por exemplo, educadores das redes municipais, estaduais e privada.

Outro aspecto fundamental que pesou na hora de planejar uma unidade de negócios voltada para a formação contínua: em experiências anteriores realizadas na organização, foi possível constatar que a demanda por cursos relativos ao foco de atuação da AHIMSA é grande, pois no Brasil existem poucos profissionais especializados nas áreas da surdocegueira e da deficiência múltipla sensorial para capacitar pessoas nessas áreas.

Partindo desses princípios a AHIMSA definiu, então, que seus cursos devem ser aplicados por área de conhecimento, podendo, inclusive, ser modular, algo necessário devido ao conteúdo exigido para cada área de conhecimento. Eles têm como público-alvo: educadores da rede pública e privada, além de interessados em ampliar seus conhecimentos na área de educação especial, no atendimento das crianças, jovens e adultos com deficiência múltipla sensorial e surdocegueira.

Para 2018, foram programados os seguintes cursos:

TEMA	DURAÇÃO	INÍCIO
AEE - Atendimento Educacional Especializado	seis meses	janeiro e julho

ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL PARA MÚLTIPLA DEFICIÊNCIA SENSORIAL - AHIMSA

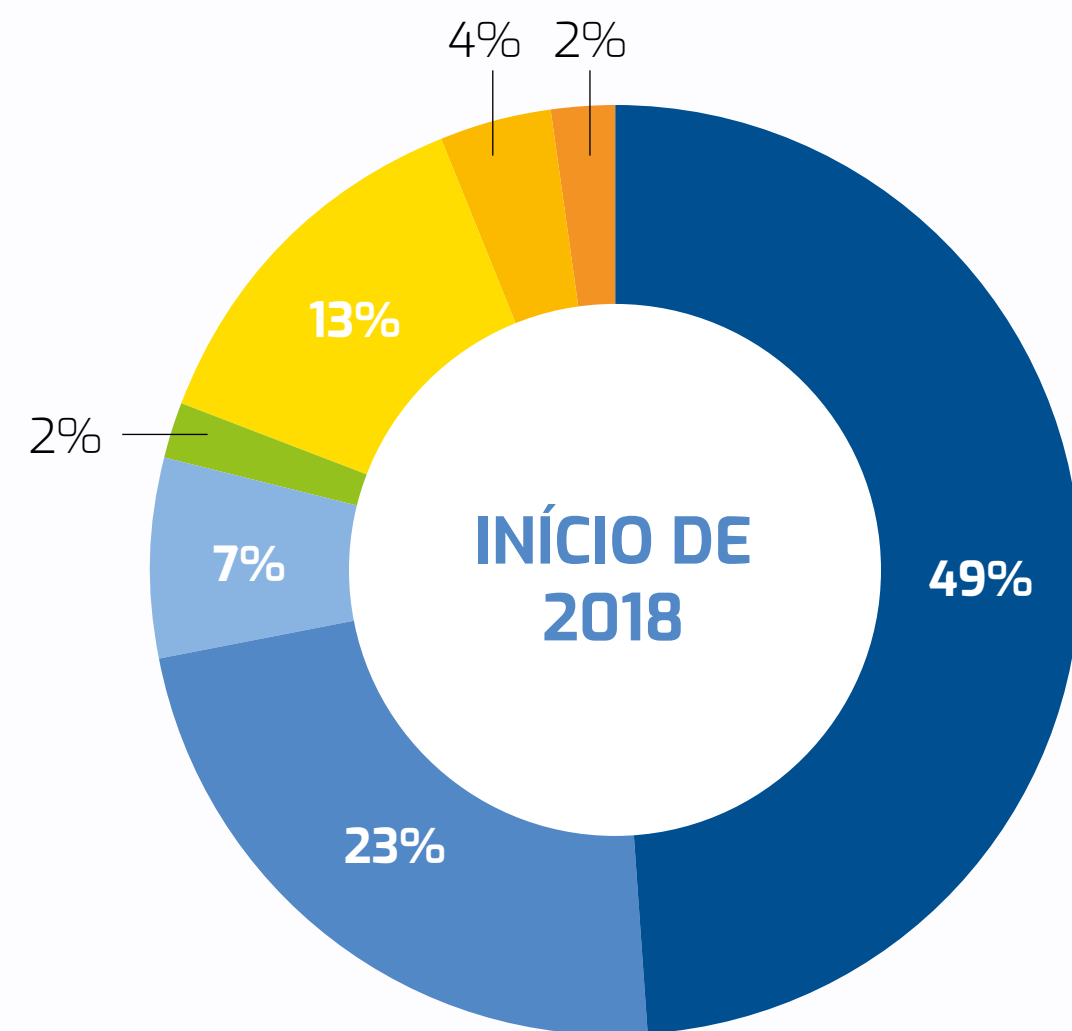
TEMA	DURAÇÃO	INÍCIO
Formação de Instrutor Mediador- para função de mediar aprendizagem e comunicação para as pessoas com surdocegueira congênita e deficiência múltipla sensorial	seis meses	fevereiro e agosto
Recursos acessíveis e tecnologia de baixo custo para apoio a aprendizagem	dois dias	fevereiro e agosto
Atendimento domiciliar de pessoas com deficiência múltipla sensorial e com surdocegueira	dois meses	março e setembro
Formação de guia-intérprete. Para interpretar, transcrever e guiar a pessoa com surdocegueira adquirida	seis meses	janeiro e julho
Estimulando a comunicação de pessoas que não falam	três meses	fevereiro e junho
Trabalhar com famílias para garantir autonomia, independência e comunicação de pessoas com deficiência múltipla sensorial e pessoas com surdocegueira - transição pós-escola	três meses	março e julho

TEMA	DURAÇÃO	INÍCIO
Flexibilização curricular para pessoas com surdocegueira e pessoas com surdocegueira ensino infantil e ensino fundamental	um mês	março e agosto
Desenho universal para aprendizagem na prática de inclusão de alunos com deficiência	um mês	junho e outubro
Psicopedagogia: práticas na avaliação e no atendimento	três meses	fevereiro e agosto
Práticas no atendimento domiciliar	três meses	fevereiro e agosto

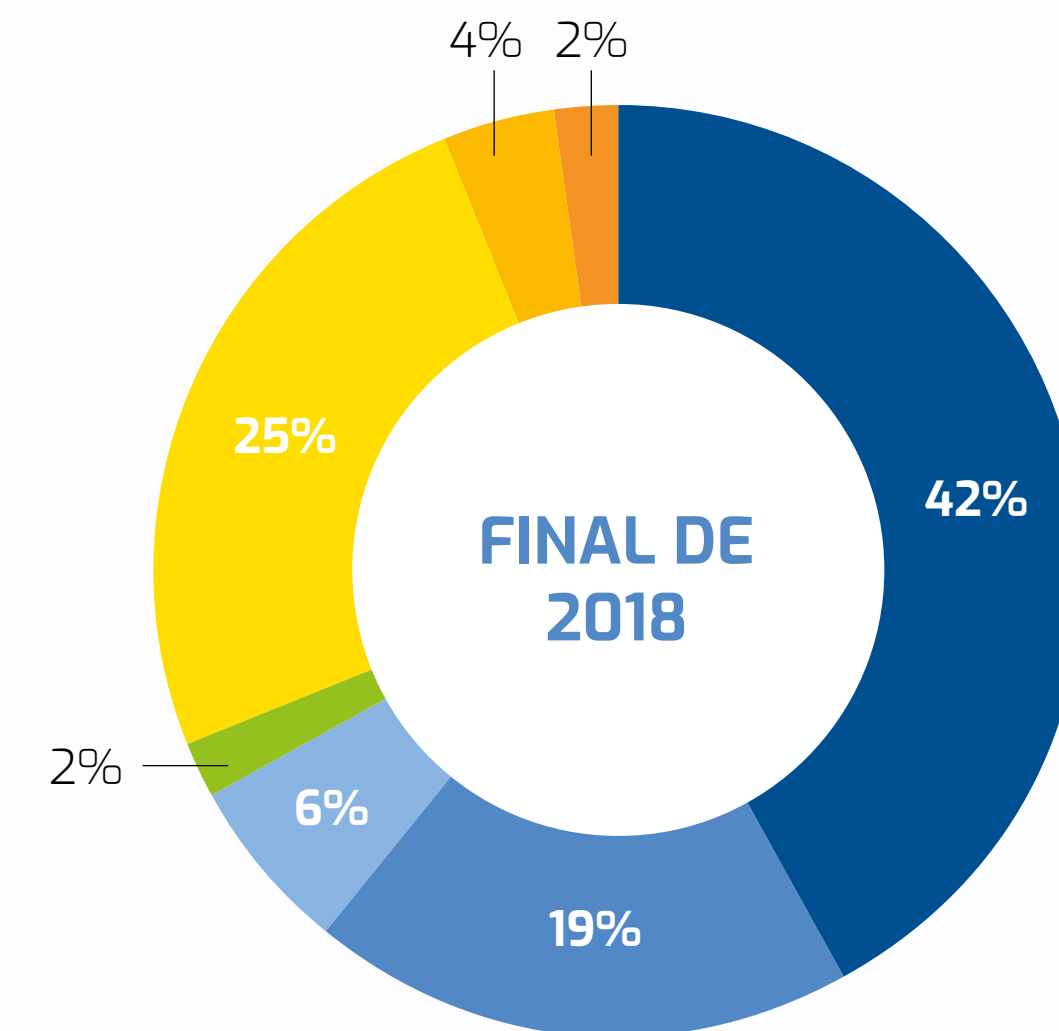
Cada curso proposto pela AHIMSA está estruturado tendo como base o projeto-piloto realizado em 2017. O primeiro deles (AEE - Atendimento Educacional Especializado), por exemplo, tem um conteúdo de 100 horas (80h on-line e 20h de estágio prática), duração de seis meses, envolvendo três turmas de 50 alunos cada, com um custo de R\$ 250,00 por participante. Considerando esse exemplo como base para cálculo das demais iniciativas, o plano de geração de renda elaborado pela instituição prevê um saldo positivo de R\$ 358.100,00, uma vez que a previsão de receita com os cursos (R\$ R\$ 412.600,00) é nove vezes maior que as despesas decorrentes da remuneração dos profissionais, utilização da plataforma e emissão de certificados (o que totaliza R\$ 54.500,00).

ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL PARA MÚLTIPLA DEFICIÊNCIA SENSORIAL - AHIMSA

Ao atingir as metas estabelecidas, a AHIMSA poderá encerrar 2018 aumentando para 25% a fonte de recursos obtidos com os cursos, diminuindo assim os índices de dependência de recursos públicos, como mostram os gráficos a seguir.



Secretaria Municipal Ed. SP	Secretaria Estadual Ed.
Internacional	Doações Diversas
Cursos	Serviço de Buffet
Campanhas	



Secretaria Municipal Ed. SP	Secretaria Estadual Ed.
Internacional	Doações Diversas
Cursos	Serviço de Buffet
Campanhas	

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Plano Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência (Plano Viver sem Limite), em seu art. 3º, estabelece a garantia de um sistema educacional inclusivo como uma das diretrizes. Está baseado na Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, que recomenda a equiparação de oportunidades, e salienta que é dever do Estado garantir: um sistema educacional inclusivo em todos os níveis e em igualdade de oportunidades para alunos com deficiência; aprendizado ao longo da vida; e oferta de apoio necessário, no âmbito do sistema educacional geral, com vistas a facilitar sua efetiva educação, entre outras diretrizes.

É de conhecimento geral que o sistema de ensino no Brasil precisa investir muito para garantir a inclusão, pois ainda não conta com profissionais capacitados para lidar com esses educandos e a demanda existente. Dessa forma, a AHIMSA vislumbrou o grande mercado a ser explorado com seus cursos, já que é importantíssima a interlocução entre os professores do AEE e da sala de aula regular.

Considerando que a AHIMSA tem grande potencial em conhecimento e que o mercado hoje necessita de profissionais cada vez mais habilitados para atender o público de deficiência múltipla sensorial e a surdocegueira, a oferta de cursos EAD, para esse público específico, irá gerar renda para sustentabilidade da instituição.

A criação da nova unidade de negócios possibilitará à instituição oferecer esses cursos com baixo custo, sendo atrativo para o público que pretende atingir. Com isso, nos primeiros 12 meses, será possível suprir seu déficit mensal e, em longo prazo, conquistar

a independência financeira, por meio da ampliação dos temas oferecidos e consequente público alcançado.

Priscila Manzari é graduada em Administração de Empresa com ênfase em Marketing e colaboradora na Ahimsa desde 2013, atuando na área administrativa.

Rogério de Chico é Administrador de Empresa e colaborador desde 2009 na AHIMSA, como coordenador de projeto.



ASSOCIAÇÃO UNIÃO DA JUTA EM BUSCA DE UMA GOVERNANÇA OTIMIZADA E TRANSPARENTE



EM BUSCA DE UMA GOVERNANÇA OTIMIZADA E TRANSPARENTE

Adriana Tiburcio da Silva
Danielli Aparecida Silva Andrade

INTRODUÇÃO

A Associação União da Juta é uma organização sem fins lucrativos, localizada no bairro Fazenda da Juta, região de Sapopemba, zona Leste de São Paulo (SP). A organização nasceu no ano de 1992, com a missão de construir 160 unidades habitacionais na Fazenda da Juta, sob o regime de mutirão e autogestão, em parceria com a Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano – CDHU. As obras iniciaram em 1993 e foram concluídas em 1998.

Na época, além da moradia, percebeu-se também que eram necessários outros tipos de serviços. Assim, a organização alterou sua missão, passando a ser: "Promover o desenvolvimento da autonomia, o exercício da cidadania e a melhora da qualidade de vida para crianças, adolescentes, jovens, adultos, idosos e seus familiares, independente de classe social, nacionalidade, sexo, gênero, raça, cor ou crença religiosa, por meio do atendimento educacional, socioassistencial, cultural e profissionalizante".

O primeiro serviço deu-se ainda na época da construção das moradias, porque a maior parte das pessoas envolvidas no processo de mutirão eram mulheres chefes de família, que levavam seus filhos para a obra, pois não tinham onde deixá-los. Foram, então, iniciadas as discussões para a celebração do convênio de uma creche.

No ano 2000, a organização conseguiu firmar convênio com a Comunidade Solidária, para iniciar o atendimento de adolescentes e jovens com idade entre 15 e 18 anos. Atualmente, o projeto atende 60 pessoas e, além da prefeitura, recebe apoio também do SENAI, que contribui com a formação dos educadores e certifica os adolescentes e jovens no final de cada curso.

Dois anos depois, uma parceria com a Secretaria da Assistência Social permitiu a realização de iniciativas culturais e esportivas por meio do Projeto Cultural. A partir de 2008, a iniciativa passou a denominar-se Centro para Crianças e Adolescentes. Hoje, são atendidas diariamente 450 crianças e adolescentes, com idade entre 6 e 14 anos e 11 meses, que participam de atividades artísticas, culturais, socioeducativas e informática, além do acompanhamento familiar.

Em 2011 a instituição iniciou parceria com o Instituto Coca Cola, para o atendimento de 120 jovens com idade entre 15 e 30 anos, em cursos voltados para inserção no mercado de trabalho realizados a cada dois meses. Nesse mesmo ano, graças à ajuda de voluntários, a União da Juta iniciou um trabalho com idosos, por meio do Núcleo de Convivência Irmã Dorothy Stang, que oferece atividades contínuas como ginástica, dança, alongamento e dança-terapia, além de oficinas de geração de renda e oficina de cidadania. Atualmente, há a participação de 150 idosos, a maioria mulheres.

Em 2016 foi conquistado um novo serviço para a região: o Centro Dia para Idosos, com capacidade para atender 30 idosos de baixa renda e que possuam sua autonomia prejudicada. O local funciona 12 horas por dia, oferece quatro refeições e transporte, e conta com uma equipe multidisciplinar. Paralelamente, a associação também oferece serviços mantidos por outras instituições, como Grupo de Alcoólicos Anônimos, Grupo de Moradia (que atende a 500 famílias por meio de parcerias com o Movimento de Moradia Leste 1), Grupo de Alfabetização de Jovens e Adultos (no qual participam 50 pessoas), Comunidade Católica Nossa Senhora de Aparecida, além de grupos e coletivos da região que utilizam o espaço para suas atividades.

CONTEXTO

Atualmente, a Associação União da Juta possui um processo gerencial que passa por reestruturação, em busca de um novo e atual modelo de gestão, a fim de garantir os 1.200 atendimentos realizados mensalmente. A proposta deste artigo é contribuir para esse processo, apresentando maneiras de estabelecer, por meio de uma governança otimizada e transparente, a adequação da instituição aos critérios dos órgãos mantenedores. Para isso, é importante considerar alguns aspectos importantes.

A diretoria da Associação União da Juta, bem como seus sócios fundadores, foi composta inicialmente pelas famílias mutirantes, participantes dos movimentos de moradia. A forma como a organização foi criada já representa dois pontos importantes para refletirmos inicialmente: primeiramente, ela não tem foco definido para suas ações ou planejamento estratégico para o seu desenvolvimento; e segundo, a participação dos sócios nas ações da instituição, com o passar do tempo, tornou-se cada vez menor, deixando-os alheios a questões importantes, principalmente àquelas ligadas à legislação.

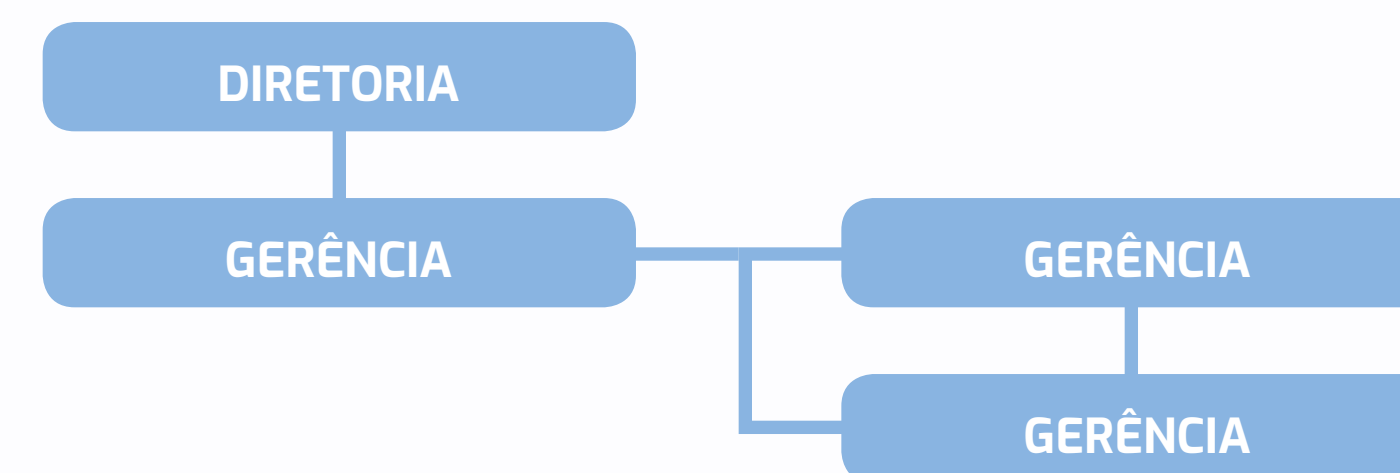
A falta de planejamento estratégico, por exemplo, fez com que a instituição, durante aproximadamente 15 anos, não buscasse parcerias, além das firmadas com o poder público, que hoje constituem 98% de toda arrecadação da organização. Isso obriga a instituição a ter a documentação atualizada e prestações de contas em dia, o que é positivo. No entanto, com uma diretoria pouco participativa, o corpo de gerentes - pessoas contratadas para gerenciar os serviços conveniados com o poder público - é obrigado a assumir outras funções, como regularizar a documentação da organização ou ainda acompanhar e orientar a diretoria quanto à sua função.

Nesse sentido, a governança tem se tornado uma estratégia importante, quando pensamos em um setor que tem se desenvolvido exponencialmente e, por diversas razões, ainda possui organizações que buscam unidade no meio operacional e, conseqüentemente, um refinamento na sua forma gerencial, como é o caso da União da Juta.

DESENVOLVIMENTO

Por governança entende-se um sistema de gerenciamento e monitoria que define o trabalho de relacionamento das instituições entre a sua diretoria, conselho administrativo, auditoria independente e o conselho fiscal. Tem como objetivo aumentar o valor da instituição, facilitando o seu acesso a investimentos, e auxiliar no atendimento de possíveis exigências para parcerias e a melhoria institucional das associações.

O atual sistema de governança da Associação União da Juta, se abordado somente do ponto de vista da prática organizacional, possui uma estrutura norteada apenas por sua diretoria e conselho fiscal, seguida pelos gerentes que se ramificam em cada serviço oferecido pela organização. Observa-se essa ordem no esquema abaixo:



Segundo o IBGC (2016), a composição de uma diretoria precisa ser heterogênea e diversificada, com seus integrantes dotados de uma visão estratégica que os capacitem a trabalhar em equipe. Além dos valores da associação e seu código de conduta, eles devem ter noção das legislações vigentes, entender os relatórios gerenciais, contábeis e financeiros e, somando-se à disponibilidade, uma motivação que possibilite a defesa de seus pontos de vista a partir de julgamento próprio. Na União da Juta, a própria estrutura da organização impossibilita uma atuação mais coesa da diretoria em relação a posicionamentos e decisões. Quando isso acontece, acaba sendo restrito somente à gerência geral.

O IBGC também recomenda um cuidado advindo de um Conselho Administrativo (CA), delimitando-o como órgão responsável pela ação de governar, possuidor de uma visão mais contextualizada, assegurando e proporcionando decisões estratégicas que impulsionem a sua atuação, não se atendo às questões detalhistas e estritamente operacionais. A Associação União da Juta não possui um conselho administrativo. Funções como: definir objetivos estratégicos com o cuidado de que todos sigam os valores da instituição; cuidar das contratações e avaliar o desempenho tendo como fator primário as causas sociais envolvidas pelo serviço; fazer as análises das vulnerabilidades de controle do orçamento realizado versus o planejado; realizar prestação de contas e cuidar de contingências diversas, dentre outras, acabam sendo desempenhadas pelos gerentes dos serviços conveniados, que são supervisionados apenas pelo órgão público responsável pela parceria.

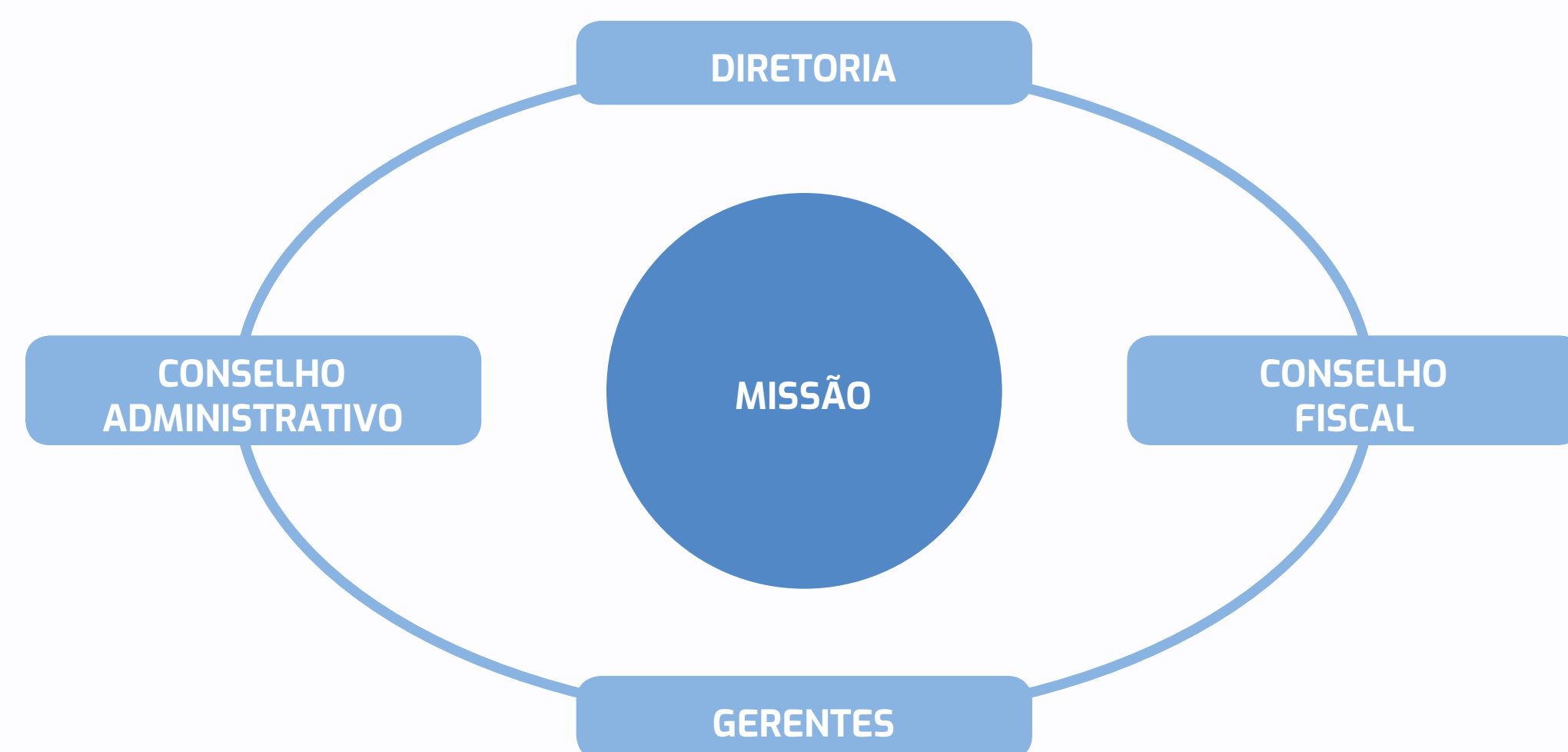
Na entidade, também existe uma gerente geral que atua como elo entre as equipes e demais órgãos estatutários, responsável pela representação da entidade, respondendo pela elaboração e implementação de todos os processos gerenciais e os direcionamentos

operacionais cabíveis. Apesar disso, a associação necessita de um setor responsável pelo balanço dos recursos e pelo levantamento da relação de custos e metas estabelecidas pelo modelo de gestão e de governança. Esta responsabilidade não pode ser atribuída a uma única pessoa, que já possui atribuições próprias de seu cargo oficial, de gerente de serviço. Tal função deve ser direcionada, primeiramente, a um gerente executivo exclusivo, com apoio do conselho fiscal, visando aumentar o grau de confiança nas demonstrações contábeis. Sendo assim, o papel desse órgão seria a revisão e a avaliação dos controles internos, resultando num conjunto de recomendações para aperfeiçoamento desses controles.

Nesse cenário, é imprescindível a presença de um conselho fiscal para atuar em parceria com a auditoria exercida pelos órgãos reguladores dos convênios, como elemento pré-estabelecido no sistema de governança das associações. É ele que deve fiscalizar os atos dos gestores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários, em especial a missão da instituição. A Associação União da Juta possui a quantidade recomendada pelo IBGC de três membros independentes e exclusivos em suas atribuições, conforme solicitado em relação aos componentes da sua diretoria, mas não há a garantia de que tenham familiaridade com a análise de demonstrações financeiras e relatórios contábeis. O conceito de governança estabelece que são eles que irão opinar sobre o relatório anual, dando seu parecer acerca das informações que julgarem necessárias ou úteis nas assembleias gerais, assim como, também irão comparecer às reuniões do conselho fiscal, sempre que solicitado.

Todos esses procedimentos podem servir para atenuar os problemas da instituição, aumentando a garantia de que o dinheiro confiado às mesmas se destine aos fins previamente estabelecidos. Trata-se de uma forma de aperfeiçoamento diretamente ligada às questões da profissionalização, o que pode garantir mais clareza e transparência nas ações dos administradores.

Levando em consideração as problemáticas apresentadas e fazendo um paralelo com o organograma anterior, torna-se necessária a criação de um conselho administrativo na União da Juta, compondo o sistema de governança, que deve ser norteado pela missão da organização, conforme mostra o organograma abaixo.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

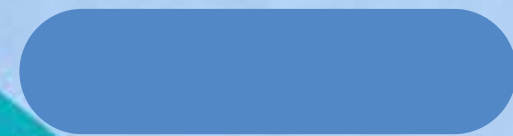
De forma ampla percebe-se o funcionamento da Associação como um todo, equilibrado na questão da demanda populacional, com as matrizes sociais estabelecidas pelo poder público em vigor por intermédio de suas secretarias.

A preocupação advinda dos seus valores gerou uma força motriz que levou a Associação a rever, inclusive, a aplicação dos seus veículos de comunicação para o público. A participação do atendido em todas as esferas, podendo avaliar e opinar, está no caminho certo para uma gestão que busca a integração e a promoção da cidadania.

Logo, é importante ressaltar a transparência, não somente de valores, mas também dos seus planos de ações para fomentar a aplicação de fundos e também de apoio operacional de outros indivíduos e organizações. Nesse contexto, uma governança eficaz visa dar garantias de cumprimento e da otimização delas e de todas as demais tarefas atreladas a esses objetivos.



CAMP DE CUBATÃO
O PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO PARA
QUEM DESENVOLVE A
SOCIOAPRENDIZAGEM



O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA QUEM DESENVOLVE A SOCIOAPRENDIZAGEM

Samanta Skurczenski Fernandes
Thamires Alcantara Fagundes

INTRODUÇÃO

O Centro de Aprendizagem Metódica e Prática "Mário dos Santos" (CAMP) está localizado na cidade de Cubatão, no litoral sul de São Paulo. De caráter beneficente, com atuação na área de assistência social, a entidade foi fundada em 1º de setembro de 1971, pelo português Mário dos Santos, com a colaboração de mais 60 cidadãos do município.

Anteriormente denominada Círculo de Amigos do Menor Patrulheiro de Cubatão, a instituição iniciou suas atividades seguindo o exemplo das ações promovidas pelo juiz de direito da cidade de São Carlos, no interior de São Paulo, Marino da Costa Terra, cujo propósito era reduzir a ociosidade dos jovens, oferecendo uma formação cidadã.

Sua missão é a de promover a transformação da realidade de crianças, adolescentes, jovens e famílias, garantindo e defendendo seus direitos, fortalecendo-os para a conquista da autonomia e enfrentamento de situações de vulnerabilidade e riscos pessoais e sociais. A instituição tem como visão ser uma referência na oferta de serviços sociais de qualidade à comunidade de acordo com a legislação vigente, sempre em busca da ampliação da capacidade de seus atendimentos.

As ações socioassistenciais são desenvolvidas por meio de atendimento no âmbito da proteção básica. De forma planejada, continuada, permanente, gratuita e articulada com as demais políticas públicas, a entidade atua na prevenção e no enfrentamento das vulnerabilidades e riscos que atingem diretamente as crianças, adolescentes e jovens do município.

Para isso, o CAMP conta com uma equipe de colaboradores multidisciplinar composta por

52 funcionários divididos em área técnica (assistentes sociais, psicólogos, monitores, agente educador e pedagogos), administrativo e equipe de apoio.

A entidade participa também do Conselho Municipal de Assistência Social de Cubatão e do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente do município. Atualmente, o CAMP de Cubatão tem sua diretoria executiva presidida por Arlindo Fagundes Filho.

Assim como a maior parte das instituições do terceiro setor, um dos desafios da entidade é se colocar numa posição competitiva sustentável. Para isso, é necessário focar no planejamento estratégico, método que auxilia os gestores nas tomadas de decisões e contribui para a sustentabilidade da organização.

Antes de adotar essa importante ferramenta, entretanto, o CAMP Cubatão identificou a necessidade de realizar uma fase de preparação, visando o alinhamento da equipe e o fortalecimento da comunicação, entre outros aspectos que você conhecerá melhor a seguir, pois este se tornou o assunto principal deste artigo.

CONTEXTO

O CAMP de Cubatão é a única entidade do município regulamentada e autorizada a desenvolver programa de socioaprendizagem para adolescentes. Esta atividade, inclusive, é responsável por 68% da renda obtida pela instituição.

As iniciativas realizadas pelos Serviços de Convivência e Fortalecimento de Vínculos e pelos Programas de Socioaprendizagem são amplamente reconhecidas pela sociedade, pelos

CAMP DE CUBATÃO

órgãos públicos, privados e, principalmente, pelos usuários e famílias atendidas.

Apesar disso, o CAMP tem sofrido com a redução dos números de vagas de aprendizagem, uma vez que o Polo Industrial da cidade tem sentido os reflexos da crise econômica e vem reduzindo, consideravelmente, o número de funcionários de seus quadros, o que impacta diretamente no número de vagas de aprendizes.

Outro problema é a inadimplência de alguns parceiros, que tem comprometido o fluxo de caixa da entidade, forçando a gestão a remanejar valores destinados a outras ações para cobrir as despesas e honrar os compromissos. A ameaça de concorrência na disputa pelas vagas de aprendizagem na cidade também é uma preocupação real que vem assolando a gestão.

E mais: a equipe de colaboradores da entidade conta com profissionais experientes e com boa formação acadêmica, mas existem fortes evidências de contracultura, resistência às mudanças, conflito de gerações, problemas interpessoais e outras características que contribuem de forma negativa à realização de determinadas atividades. Além disso, a ausência de procedimentos claros, estabelecidos e documentados, dificulta a gestão e o acompanhamento das ações, a identificação de fragilidades e o aprimoramento dos processos.

DESENVOLVIMENTO

Diante desse cenário, o planejamento estratégico surge como uma alternativa importante porque permite o desenvolvimento de um conjunto de ações de forma organizada,

disciplinada e com responsabilidades previamente definidas para cada envolvido no processo, visando o alcance dos objetivos estipulados que levarão à otimização dos recursos, aprimoramento das ações, entre outros ganhos. Mas, antes de avançar com a iniciativa, o CAMP Cubatão precisa adotar procedimentos preparatórios visando a sensibilização e a criação de uma consciência coletiva sobre a necessidade e a importância da iniciativa.

O ponto de partida escolhido foi a realização de rodas de conversa e discussão entre os colaboradores, para que possam **identificar as necessidades** e dificuldades na rotina de trabalho. A ação pode gerar bons resultados, pois um clima leve e descontraído estimula as pessoas a compartilharem suas opiniões e visão sobre o tema em questão.

Aliás, a discussão sobre o que é o planejamento estratégico e como ele pode contribuir para a melhoria da rotina de trabalho e otimização do tempo e recursos contribui para a sensibilização e o envolvimento da equipe, pois todos poderão visualizar de forma prática as vantagens de se planejar. Isso, inclusive, é fundamental para a consolidação das demais etapas do projeto, pois a execução das ações está diretamente ligada ao envolvimento e à dedicação dos colaboradores.

Outro passo importante é a **identificação dos atores envolvidos**, afinal, para a elaboração de um planejamento estratégico é preciso ter clareza quanto ao papel e as responsabilidades de cada pessoa. Tal iniciativa gera em toda a equipe um senso de pertencimento que as motivam a se sentirem integrantes ativos do processo de construção do plano.

No caso do CAMP de Cubatão, a organização da equipe deve ser dividida em dois blocos: o

primeiro, composto por colaboradores escolhidos pela diretoria administrativa, que serão os responsáveis pela gestão e pelo acompanhamento do processo, de forma geral; e o segundo, formado por colaboradores representantes de cada setor da organização, que serão os responsáveis por disseminar e envolver os demais membros da equipe nas ações e procedimentos necessários.

Além da equipe de colaboradores, a fase de preparação precisa envolver, também, **atores externos** que contribuem para a gestão das ações e que desempenham papel fundamental no dia a dia da organização, como os profissionais das áreas de contabilidade, auditoria e consultoria jurídica.

Como diferencial e visando a participação dos usuários é fundamental incluir, ainda, a participação de usuários que, organizados em grupos (adolescentes atendidos e familiares), igualmente podem contribuir de forma ativa no processo.

A definição da **metodologia** também representa um procedimento necessário quando o assunto diz respeito ao planejamento estratégico. No caso do CAMP Cubatão uma excelente alternativa é a análise SWOT, que permite realizar um diagnóstico sobre organização e o ambiente que a cerca. Com isso, é possível identificar quais são as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças da entidade, permitindo assim que sejam traçadas estratégias de gestão com consistência e identificados pontos vulneráveis.

A definição do cronograma é outro ponto que merece especial atenção, tendo em vista que para as ações acontecerem faz-se necessário o estabelecimento de prazos a serem cumpridos por todos os envolvidos. Elaborado de forma coletiva e amplamente divulgado,

o cronograma é fundamental para que os envolvidos possam se planejar, juntamente com sua equipe, sem ter que abrir mão das atividades de rotina.

O **cronograma** do CAMP Cubatão prevê encontros semanais de duas horas, reunindo os integrantes do grupo de colaboradores representantes dos setores. Já o grupo de gestão tem como meta reunir-se quinzenalmente com a diretoria administrativa, visando discutir o andamento das ações e analisando os resultados alcançados. Ao longo do tempo e com o ganho de maturidade do grupo e evolução dos trabalhos pretende-se reduzir o número de encontros.

Por último, é importante ressaltar o papel da governança corporativa, representada pela diretoria administrativa. Ela precisa ser envolvida em toda a fase que antecede a construção e a implantação do planejamento estratégico, pois é de sua responsabilidade tomar as decisões que envolvem o processo, selecionar os caminhos a serem seguidos e medir a evolução das ações adotadas. Também será responsável por refletir sobre a atual missão, visão e valores do CAMP de Cubatão, com o objetivo de avaliar se estão atualizados e se vão ao encontro do atual cenário.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atuando com a socioapendizagem e sendo referência na cidade, o CAMP de Cubatão desenvolve o seu papel de acordo com os valores básicos que constituíram sua fundação, com profissionalismo e buscando melhorar seus processos, sempre com o objetivo de manter sua credibilidade. Por isso, este artigo teve como proposta alinhar todas as fases

CAMP DE CUBATÃO

que antecedem a elaboração do planejamento estratégico aos objetivos gerais e específicos, considerando o cenário vivenciado pela instituição.

Ao analisar o ambiente em que a entidade está inserida e pelo prisma de uma visão do futuro, acredita-se que o CAMP de Cubatão possui potenciais que podem ser explorados como vantagens competitivas.

Concluimos que o planejamento estratégico irá contribuir de forma positiva e como diferencial, e que os principais aspectos que antecedem a sua construção são fundamentais para o sucesso e eficácia do processo, além de aprimorarem os conhecimentos quanto aos modelos administrativos e os instrumentos de gestão.

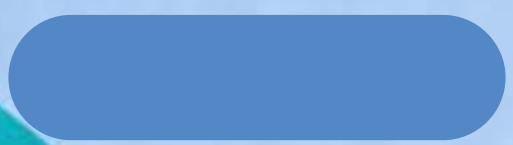
E, por fim, ressalta-se o papel da governança, que deverá efetuar a aprovação final dos processos, como forma de evidenciar e demonstrar a coesão e alinhamento dos processos. No caso de surgirem dificuldades, baseada no conhecimento dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da instituição, a equipe estará apta e fortalecida para selecionar as ações e alocar os recursos necessários, sendo flexível para adequar o planejamento de acordo com as mudanças e avanços.

Thamires Alcantara Fagundes, formada em Serviço Social e Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos. Apaixonada pela arte de orientar e contribuir com o desenvolvimento de pessoas, militante ativa do terceiro setor. Atua como assistente social na gestão e promoção de Serviços de Convivência e Fortalecimento de Vínculos, Programas de Socioaprendizagem e Gestão de Projetos Sociais, na área da criança e adolescente.

Samanta Skurczenski Fernandes, formada em Pedagogia e Tecnóloga em Gestão de Tecnologia da Informação. Atua no terceiro setor há 13 anos apoiando os Projetos Sociais, Planejamento Estratégia e Gestão da Tecnologia.



CASA RONALD MCDONALD ABC
A IMPLANTAÇÃO
DOS PRINCÍPIOS DE
GOVERNANÇA
CORPORATIVA NO
PROJETO CRESCER
DO ABC



A IMPLANTAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO PROJETO CRESCER DO ABC

Nelson Tadeu Pasotti Pereira
Paulo Rogério Magri

INTRODUÇÃO

A Associação Projeto Crescer do ABC foi fundada em 1994 e é administrada por voluntários do Rotary Club de Santo André (RCSA). Em 2007, recebeu licença para operar como Casa Ronald McDonald ABC, por meio do Ronald McDonald House Charities (RMHC), que reconhece os mais altos padrões de qualidade de atendimento e garante que o padrão de uma Casa Ronald McDonald seja o mesmo em qualquer lugar do mundo. No Brasil, o RMHC é representado pelo Instituto Ronald McDonald (IRM), com sede no Estado do Rio de Janeiro.

A Casa Ronald McDonald ABC está localizada no Bairro Príncipe de Gales, em Santo André (SP), em um terreno cedido pela Faculdade de Medicina da Fundação ABC. O prédio tem capacidade para hospedar até 23 crianças ou adolescentes de 0 a 21 anos, em tratamento oncológico, além de seus respectivos acompanhantes, totalizando 46 hóspedes. Na Casa são servidas cinco refeições diárias e cada família ocupa uma suíte com duas camas de solteiro. O local oferece o suporte necessário ao tratamento, incluindo transporte diário para que os pacientes realizem seus tratamentos no Hospital Santa Marcelina, no Hospital Estadual Mario Covas ou no Hospital do GRAACC.

Apesar do reconhecimento público ao trabalho realizado no local, internamente, falta o envolvimento sistemático dos integrantes da administração no cotidiano da instituição e na defesa de sua causa, elementos essenciais para o fortalecimento dos projetos. Por isso, este artigo busca levantar subsídios para a implantação dos princípios da governança do terceiro setor na Casa Ronald McDonald ABC, seguindo um modelo de gestão de stakeholders, que promova a participação efetiva de seus responsáveis, conforme definido no estatuto social

da instituição.

Para isso, como metodologia de pesquisa, foram utilizadas as referências bibliográficas e o estudo de caso que contou com fontes de dados de arquivos da organização, além da experiência dos autores. É importante ressaltar que são tratados como públicos de interesse os órgãos que compõem a Associação Projeto Crescer do ABC: a assembleia geral – composta majoritariamente (90%) de associados do Rotary Club de Santo André, a diretoria indicada pelo Rotary e os conselhos fiscal e deliberativo compostos por membros indicados pelo RCSA e pelo Instituto Ronald McDonald.

CONTEXTO

A governança é um conjunto de ações que devem ser realizadas com o intuito de possibilitar a reflexão sobre as funções sociais a serem desempenhadas pelas instituições. Ela surgiu para contornar o chamado "conflito de agência", decorrente do distanciamento entre a propriedade e a gestão da organização. Neste cenário, o detentor da propriedade (acionista) delega a um agente (executivo ou profissional especializado) a autonomia de decisão sobre sua propriedade. Porém, os interesses do agente podem, por vezes, estar desalinhados aos do proprietário, o que resulta no conflito mencionado, também conhecido como conflito agente-principal.

No âmbito do terceiro setor, temos ainda uma discussão muito tímida sobre o assunto e, portanto, de abrangência limitada. De qualquer forma, há uma série de especificidades que precisam ser consideradas quando abordamos o tema, inclusive em relação aos "conflitos

de agência", envolvendo os gestores e demais stakeholders.

Em parceria com o Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), o IBGC lançou em 2009 o Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais. A edição mais recente foi atualizada em 2016 e, segundo a publicação, a adoção das boas práticas de governança "se tornou indispensável para garantir a legitimidade do setor".

O guia, inclusive, surgiu e evoluiu como resposta a esta demanda do mercado, posicionando-se como instrumento de orientação da sociedade civil como agente de mudanças positivas nos processos de governança em seus investimentos privados. Por isso, ele traz recomendações práticas baseadas nas lições identificadas na gestão das organizações em ambiente autorregulado.

Com o objetivo de otimizar o valor das fundações e institutos empresariais e contribuir para sua longevidade, o guia está dividido em sete temas importantes: missão e operações, titularidade, conselho, gestão, auditoria independente, conselho fiscal e conduta, conflito de interesses e divulgação de informações. Todos eles estão ligados aos princípios norteadores da governança corporativa:

Disclosure: transparência das informações, especialmente daquelas de alta relevância, que impactam os negócios e que envolvem riscos.

Fairness: senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas. Respeito aos direitos dos minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quanto nos resultados das operações, quanto ainda na presença

ativa em assembleias gerais.

Accountability: prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria.

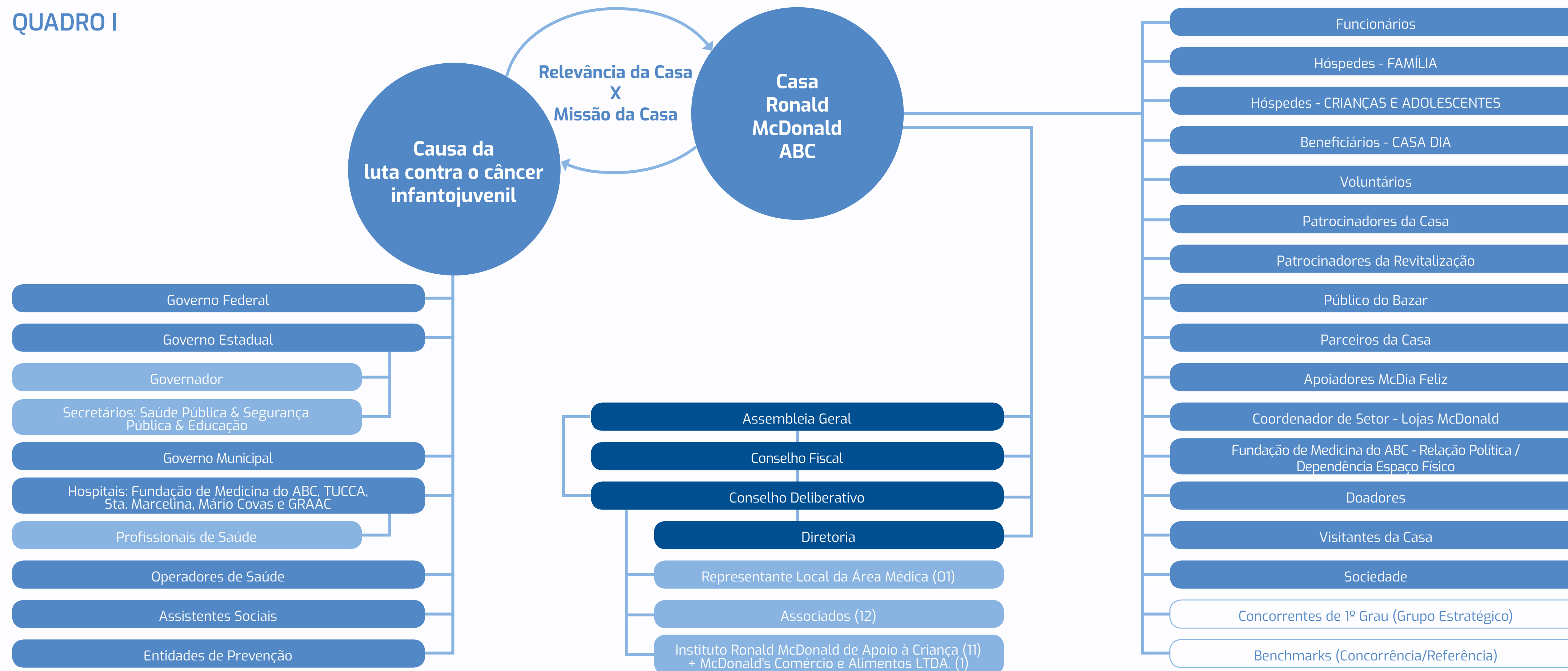
Compliance: conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais no País.

DESENVOLVIMENTO

Para fortalecer os princípios da boa governança na Casa Ronald McDonald ABC, inicialmente foram analisados seus públicos de interesse, a fim de determinar quais são os stakeholders com impacto na governança da instituição. Uma reflexão mais profunda também foi necessária quanto às atividades de cada órgão/membro participante da administração, bem como a definição de métricas para aferir o desempenho e a realização das atividades.

O objetivo deste foi o de distribuir todas as funções para que cada membro componente dos órgãos gestores pudesse entender qual a sua responsabilidade perante os demais stakeholders ressaltando, ainda, como tarefas fundamentais, os princípios básicos da governança. Essas tarefas são cruciais para a promoção da confiança entre as partes envolvidas com a organização, como a prestação de contas, que demonstra como a entidade desenvolveu seu papel e se atendeu às suas finalidades, além de evidenciar a equidade no tratamento com todos os públicos.

QUADRO I



CASA RONALD MCDONALD ABC

Atualmente o envolvimento da assembleia geral e dos membros do conselho fiscal e deliberativo é restrito a reuniões realizadas por força das regras estatutárias. Sem outro compromisso específico - exceto nas assembleias ordinárias, quando ocorre a divulgação dos resultados operacionais e econômicos atingidos -, a participação dos associados e dos conselheiros em reuniões mensais da diretoria torna-se fundamental para evitar o conflito de agência.

Caso isso não aconteça, o prognóstico é que não haja boa governança, e a falta do conjunto desses princípios, valores e mecanismos pode levar a: abusos da diretoria executiva; inércia de conselhos de administração inoperantes; erros estratégicos; omissões das auditorias externas e fraudes.

Nesse sentido, como proposta para a evolução e o fortalecimento da governança corporativa na Casa Ronald McDonald ABC, é fundamental uma maior divulgação das assembleias gerais, que acontecem duas vezes por ano. As sistemáticas relacionadas às reuniões do conselho fiscal e do conselho deliberativo também precisam ser revistas, assim como a reunião ordinária do conselho fiscal. O quadro abaixo indica quais as adequações necessárias para promover a participação efetiva dos responsáveis no cotidiano da organização, conforme definido no próprio estatuto da instituição.

QUADRO II

	ATUAL	PROPOSTA
Assembleia Geral	Assembleia Geral ocorre duas vezes por ano com convite por e-mail aos associados.	<ul style="list-style-type: none"> • Assembleia Geral deve ocorrer duas vezes por ano com convite por e-mail aos associados e, posteriormente, ser divulgada no boletim semanal do Rotary Club de Santo André (RCSA). • Fazer uso da palavra nas reuniões semanais do RCSA próximas à realização das assembleias gerais. • Divulgar informações da Casa a cada três meses no boletim e no púlpito.
Conselho Fiscal	O Conselho Fiscal reúne-se, ordinariamente, a cada 12 meses para deliberar sobre as demonstrações contábeis.	<ul style="list-style-type: none"> • Reunir-se ordinariamente, a cada três meses, com o objetivo de analisar e aprovar os balancetes mensais enviados pela diretoria. • Receber o relatório de auditoria das demonstrações contábeis e dar seu parecer sobre essas demonstrações.
Conselho Deliberativo	O Conselho Deliberativo reúne-se duas vezes por ano.	<ul style="list-style-type: none"> • O Conselho Deliberativo deve se reunir duas vezes por ano e ser convocado para participar de pelo menos três reuniões da diretoria.
Diretoria	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria composta por 21 membros, sendo 11 associados, fundadores e/ou efetivos, duas pessoas indicadas pelo Instituto Ronald McDonald de apoio à criança, e oito indicados pelo McDonald's Comércio de Alimentos Ltda. • 5 diretores adjuntos e 10 diretores sem pasta. • Mandato de um ano. • Elaboração e submissão anual do relatório de atividades e das demonstrações contábeis aos conselhos fiscal e deliberativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria composta por 14 membros, dentre associados, fundadores e/ou efetivos. • 5 diretores sem pasta. • Mandato de dois anos. • Elaboração e submissão mensal do relatório de atividades e balancetes contábeis aos conselhos fiscal e deliberativo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entendemos que a participação dos associados e membros dos conselhos exclusivamente em assembleias ordinárias é um desperdício de conhecimento e experiência desses indivíduos, que podem assumir uma posição mais ativa na administração da Casa.

A elaboração deste artigo permitiu que fizéssemos uma análise crítica da situação atual e pretérita, na qual historicamente a participação dos stakeholders ligados à governança não se faz presente. Também apontou para a necessidade de um planejamento estratégico completo, envolvendo os demais stakeholders, que resulte em um plano de ação detalhando a responsabilidade e os prazos de execução, envolvendo diretores e funcionários e, em muitas situações, os próprios conselheiros.

O planejamento estratégico possibilitará à Casa evoluir na ideia de transparência e divulgação dos principais fatos e resultados, a partir da elaboração de um plano de marketing que, conseqüentemente, irá gerar um plano de comunicação.

Entre as ações que poderão ser implementadas, há a possibilidade de realização de palestras e treinamentos voltados a todos os conselheiros e diretores, bem como para a equipe de funcionários, de modo que os princípios de governança possam ser cumpridos e mantidos.

Nelson Tadeu Pasotti Pereira é presidente da Casa Ronald McDonald ABC, atua como consultor na empresa Anamnesia Empresarial e é presidente da Aliança Francesa do GABC.

Paulo Rogério Magri é diretor-tesoureiro da Casa Ronald McDonald ABC. Também atua como contador e diretor da ASPR Contabilidade de Gestão.

CASA TRANSITÓRIA FABIANO DE CRISTO
MÃO DE OBRA
EXCLUSIVA DE
VOLUNTÁRIOS É
FATOR DECISIVO
PARA A
SUSTENTABILIDADE
DA ORGANIZAÇÃO



MÃO DE OBRA EXCLUSIVA DE VOLUNTÁRIOS É FATOR DECISIVO PARA A SUSTENTABILIDADE DA ORGANIZAÇÃO

André Gustavo Bevilacqua Piccolo
José Souto de Lucena

INTRODUÇÃO

A Casa Transitória Fabiano de Cristo, de Pindamonhangaba (SP), foi criada em 22 de maio de 1977, por um grupo de pessoas que desejava trabalhar concretamente para a construção de um mundo melhor. Elas entendiam que esse mundo somente seria construído a partir do amparo moral e material à criança, que é a pessoa do futuro.

Para tanto, fazia-se necessário o fortalecimento da sua família, berço e ambiente no qual iria receber e nutrir os valores morais que lhe formariam o caráter. Dessa visão saiu o lema da instituição: "Amparar a criança fortalecendo-lhe a família".

Sendo a figura materna o primeiro e mais forte laço afetivo da criança, bem como o coração do seu lar, o grupo concluiu que seria a mãe gestante carente o objetivo inicial de seus esforços. Assim, a criança poderia ser amparada desde o ventre materno até a adolescência.

Esse auxílio consiste na orientação e no fortalecimento da família carente por meio de ampla assistência, que inclui não somente o alimento e o auxílio básico à saúde, mas o desenvolvimento de valores morais, promovendo nas mães, crianças e adolescentes o desenvolvimento integral de suas competências, despertando-lhes o sentimento de autoestima e preparando-os para uma vida social digna, que valorize princípios de elevado valor social, como a fraternidade e a solidariedade.

A instituição, que hoje possui diversos setores, recebe a mãe gestante carente no departamento de Serviço Social. Nessa ocasião, ela preenche um questionário socioeconômico e é matriculada em um dos cursos semanais de orientação maternal, além

de participar de palestras instrutivas que tratam de temas como saúde e cuidados com o feto.

A partir desse momento a mãe passa a contar com uma cesta semanal de alimentos, bem como com consultas médicas de pré-natal. Tudo para garantir ao nascituro o necessário para o seu perfeito desenvolvimento. Além disso, visitas domiciliares são efetuadas, a fim de se verificar se a gestante não está enfrentando necessidades emergenciais, sendo que, em caso positivo, são tomadas as medidas possíveis para garantir o mínimo de dignidade para a sua família.

Desde a sua fundação a Casa optou por contar apenas com mão de obra não remunerada, pois considera o trabalho voluntário a verdadeira mola mestra do terceiro setor. Essa filosofia tem contribuído decisivamente para a sustentabilidade da instituição, uma vez que a folha de pagamento de uma organização do terceiro setor costuma alcançar patamares alarmantes de 60%, 70% ou mais de sua receita.

Ao narrar sua experiência com o voluntariado, a Casa Transitória Fabiano de Cristo pretende colaborar com as instituições que enfrentam o desafio de buscar alternativas para sua sobrevivência, demonstrando que tal fato influencia positivamente não somente para a sustentabilidade do programa, mas também na qualidade do trabalho prestado, sendo as dificuldades da rotatividade, da capacitação e da supervisão da mão de obra – apontados geralmente como problemas decorrentes dessa prática – mais aparentes do que reais.

CONTEXTO

Desde o início dos movimentos altruístas, que culminaram no que hoje entendemos por terceiro setor, o trabalho voluntário sempre foi a sua verdadeira mola mestra. Em todos os séculos, não faltaram iniciativas de amparo aos necessitados, constituídas por pessoas de boa vontade, cuja remuneração consiste na própria satisfação que proporciona a prática do bem.

Com a Casa Transitória Fabiano de Cristo não foi diferente. Não há e nunca houve folha de pagamento na instituição, que conta com mais de 500 pessoas se movimentando voluntariamente para o bem do próximo, e que já auxiliou nada menos do que 45 mil famílias. Tudo ali é movido pela boa vontade de alguns em amparar o próximo, atendendo às suas necessidades.

Por exemplo, a entidade possui um departamento de Serviço Social, com assistentes sociais e diversos outros voluntários. Próximo a ele funciona uma padaria, onde voluntários fazem, mensalmente, cerca de 10 mil pães que são acrescentados às cestas de alimentos. A Casa conta também com uma creche e um berçário, onde as mães que participam dos cursos semanais podem deixar seus filhos pequenos. Ali, as crianças recebem banho, fralda e mamadeira, preparados por carinhosos voluntários.

Precisando de roupas e calçados, a família se dirige à rouparia, onde voluntários recebem doações, efetuam as triagens e controlam a sua distribuição, que beneficiam também pessoas necessitadas da comunidade. Além do atendimento pré-natal, realizado por médico voluntário, a mãe gestante e seus familiares são assistidos por dentistas voluntários, que

também fazem próteses, porque a entidade entende que um bom sorriso também é fator de dignidade.

A Casa possui, ainda, um equipado refeitório, no qual voluntários distribuem diariamente para a comunidade cerca de 800 litros de sopa. Um dos destaques da Casa é o curso “Orientação Maternal”, realizado semanalmente, em que a mãe gestante recebe conhecimentos diversos de extrema importância para a fase em que se encontra. Após a gestação, ela ainda ganha um enxoval, contendo roupinhas, fraldas, cobertor, sabonetes etc. Até que seu bebê complete, no mínimo, um ano de idade, ela continua sendo assistida pela instituição.

Durante esse tempo, a mãe pode fazer um dos cursos de reabilitação oferecidos pela Casa, como culinária, cabeleireiro, corte e costura, tricô, crochê e pintura, dentre outros. Os voluntários participam desse momento e de outra iniciativa importante: crianças e adolescentes carentes, de 4 a 14 anos, também são assistidas, por meio do departamento Espaço da Criança Anália Franco. O local promove iniciativas complementares às aulas, como idiomas, artes, música, dança e esportes, entre outras atividades que fortalecem a inclusão social e os laços familiares, reduzindo a marginalidade e a discriminação.

Como é possível constatar, todos os setores e departamentos são movimentados por mão de obra de voluntários, que também desempenham papel importante na captação de recursos, obtidos por diversas fontes. Eles participam semanalmente de campanhas do quilo, da cesta básica, do leite em pó, do óleo e do cobertor. As equipes vão às ruas apresentando a instituição e solicitando doativos. Com isso, o trabalho da Casa já se encontra consolidado no município, não faltando corações generosos que atendem ao apelo.

CASA TRANSITÓRIA FABIANO DE CRISTO

Além deles, também são realizados eventos beneficentes, como a Noite da Pizza, alguns almoços temáticos e bazares de todo tipo, dentre tantos outros. Há também corações caridosos que se convertem em mantenedores da instituição, optando por doar uma quantia mensal em dinheiro para a Casa. Por fim, há recursos oriundos do poder público e de fundações. O quadro abaixo traduz em números um pouco do que foi realizado pela entidade em 2016.

FAMÍLIAS ATENDIDAS

TOTAL DE FAMÍLIAS ATENDIDAS	1.215
------------------------------------	--------------

PESSOAS ATENDIDAS

> Puericultura	2.089
> Creche e Berçário	2.681
> Crianças e Adolescentes	2.760
> Gestantes	3.189

TOTAL DE PESSOAS ATENDIDAS	12.628
-----------------------------------	---------------

ALIMENTOS DISTRIBUÍDOS

Refeições Distribuídas (número de pratos de sopa)	132.470
Mantimentos Distribuídos (kg)	338.479
Óleo de soja (litros)	6.068
Leite em pó (latas)	3.966
Ovos (dúzias)	6.100
Pães (unidades)	103.878

VESTUÁRIO DISTRIBUÍDOS

Enxovais para recém-nascido (conjuntos)	352
Sapato, Roupas e Demais Vestuários (pares-peças)	13.293
Colchões e Cobertores (unidades)	960

MEDICAMENTOS DISTRIBUÍDOS:

Remédios e Similares (unidades fornecidas)	3.944
--	-------

OUTROS ITENS DISTRIBUÍDOS

Brinquedos (unidades)	1.500
-----------------------	-------

TOTAL DO VALOR DA ASSISTÊNCIA DIRETA PRESTADA: R\$ 1.249.819,62

(Um milhão e duzentos e quarenta e nove mil e oitocentos e dezenove reais e sessenta e dois centavos).

PRODUTOS ARRECADADOS PELAS CAMPANHAS

Gêneros alimentícios (Kg)	211.914
Óleo de soja (litros)	4.248
Leite em Pó (latas)	2.776

DESENVOLVIMENTO

A experiência da instituição nos traz apontamentos valiosos sobre o trabalho voluntário. Afirma-se que o trabalhador voluntário, por ser em sua grande maioria de pouca estabilidade, dificulta sobremaneira os trabalhos da organização. Há, de fato, trabalhadores de pouco fôlego que por motivos diversos (profissão, família ou mesmo falta de estímulo) duram pouco tempo na instituição. A instituição não pode ignorar esse fato, é preciso reconhecer essa realidade e gerenciar esse fenômeno.

Mas, ao lado desses trabalhadores, surgem os mais estáveis. Em menor número, é claro, mas extremamente valiosos, que se constituem nos pilares da instituição. São eles que, naturalmente, acabam tomando para si as maiores responsabilidades. A experiência adquirida com o passar do tempo costuma reforçar seu vínculo com a entidade, aumentando a parcela de tempo doado. Esses trabalhadores acabam atraindo amigos e familiares, engrossando a equipe de trabalho.

Quanto aos efêmeros, estes, também por escolha própria, assumem tarefas que não exigem experiência e que podem ser assumidas e paralisadas a qualquer tempo, aceitando a substituição sem maiores prejuízos. Algumas medidas, entretanto, podem ajudar a aumentar a estabilidade do interessado. A experiência mostra que o trabalhador gosta de se sentir útil. Fica satisfeito de, ao final do dia, reconhecer que a sua presença foi importante para a instituição. Assim, é preciso não o deixar sem serviço.

Outro aspecto importante: é fundamental que o voluntário esteja livre para sair de um trabalho e ingressar em outro. Isso evita que eventual inaptidão ou tédio o afaste da

instituição. Na medida em que o trabalhador vai criando raízes na organização torna-se um processo natural que vá assumindo tarefas mais complexas. Os diretores da Casa Transitória Fabiano de Cristo nada mais são do que voluntários que ultrapassaram essa fase inicial e decidiram destinar definitivamente parte do seu tempo a serviço do próximo.

Não há porque duvidar da capacitação do trabalhador simplesmente porque é voluntário. Na Casa Transitória Fabiano de Cristo há inúmeros colaboradores de nível superior, dentre eles, médicos, dentistas, enfermeiros, psicólogos, professores, assistentes sociais, advogados, administradores, contadores etc. Alguns deles, inclusive, trazem imensa bagagem de experiência profissional e são conceituados na região em que atuam.

Também é importante lembrar que o Brasil possui regulamentação específica a respeito do trabalho voluntário, devidamente prevista na Lei Federal nº 9.608/98 (alterada pela Lei nº 13.297/16). Segundo o que dispõe o ordenamento, à instituição compete formalizar o seu vínculo com o colaborador por meio de um Termo de Voluntariado, que deve ser preenchido e devidamente assinado (art. 2º).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucesso da Casa Transitória demonstra que o trabalho com mão de obra exclusivamente voluntária é fator positivo para a sustentabilidade da instituição. Sem o peso dos encargos trabalhistas, o programa idealizado pela instituição pode ser alcançado com menos dificuldades, sendo o custo fixo da entidade relativamente modesto e suportável.

Além disso, o trabalho voluntário cria um estimulante e agradável ambiente de trabalho.

CASA TRANSITÓRIA FABIANO DE CRISTO

Por meio de um acolhimento fraterno e da diversidade de opções de trabalho é possível manter a coesão do grupo, bem como ampliá-lo para que atenda às necessidades da instituição. A capacitação e a supervisão, necessárias a uma prestação de serviços de qualidade podem ser ingredientes presentes no dia a dia de uma OSC.

De todo o exposto, consideramos exitosa a empreitada da instituição aqui utilizada como exemplo, que consegue superar as dificuldades impostas pelo dia a dia, convicta do seu ideal de manter a exclusividade da mão de obra não remunerada.

A boa vontade e a persistência na busca dos seus objetivos e de sua missão institucional são fartamente compensadas pelos resultados obtidos pela Casa Transitória a cada ano. As dificuldades inerentes à mão de obra exclusivamente voluntária podem ser superadas e até mesmo transformadas em vantagens para a execução dos propósitos.

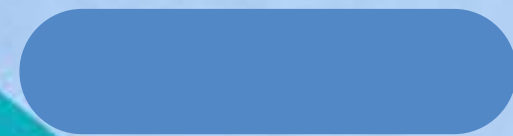
Para finalizar, lembramos que o caso tratado neste artigo não se referia a um simples grupo bem-intencionado de pessoas que se reúne para uma iniciativa filantrópica, mas sim de uma iniciativa de alta qualidade, que reúne muitas pessoas com elevado grau de comprometimento, alcançando resultados expressivos em absoluto respeito a todas as exigências legais.

André Piccolo é voluntário da Casa Transitória Fabiano de Cristo desde os 11 anos de idade, ocupando atualmente o cargo de vice-presidente. Formado em Direito, trabalha como defensor público federal na Defensoria Pública da União.

José Souto de Lucena é voluntário da Casa Transitória Fabiano de Cristo desde 2004, ocupando atualmente o cargo de coordenador de Serviços e Meio Ambiente. Formado em Administração de Empresas e Sistemas de Informática, trabalha na Gestão de Sistemas e Projetos de TI.



CENTRO SOCIAL SÃO JOSÉ O PAPEL DO GESTOR NA GOVERNANÇA OPERACIONAL DA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL



O PAPEL DO GESTOR NA GOVERNANÇA OPERACIONAL DA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL

Luciana de Almeida Nunes
Marta Nunes Lemes Pereira de Toledo

INTRODUÇÃO

Localizado em São Paulo, o Centro Social São José foi fundado em 4 de dezembro 1972, com a finalidade de atender grupos e pessoas em situação de vulnerabilidade social, por meio de assistência às famílias, inicialmente com objetivos centrados exclusivamente na caridade. Com o passar dos anos, a organização percebeu que as famílias atendidas tinham um grande número de filhos com idades entre zero e 14 anos. Por esse motivo, a partir de 1985, optou-se por desenvolver programas específicos para crianças e adolescentes. Hoje, a entidade possui quatro unidades de prestação de serviços localizadas nos bairros de Vila São José (sede), Jardim Manacás, Jardim Casa Grande e Vila Esperança, pertencentes aos distritos de Capela do Socorro e Parelheiros, nas regiões do extremo sul da capital paulista. A organização possui uma diretoria executiva voluntária e sem vínculo religioso ou político-partidário, eleita a cada quatro anos. Em 2000, a organização foi contemplada pelo Programa de Educação Infantil (PEI), da Fundação Abrinq, o que possibilitou a realização de obras de infraestrutura e a capacitação pedagógica dos profissionais dos seus centros de educação infantil. Em 2005, graças a uma parceria entre a Rede Corrente Viva e o Instituto Camargo Corrêa, a organização conseguiu executar a reforma e a ampliação de sua sede, onde são realizados os projetos de capacitação e qualificação para adolescentes e jovens. Em 2009, o Centro Social São José firmou parceria com a Ação Comunitária, hoje VocAção, para dar continuidade à capacitação pedagógica dos educadores. Esse acordo também proporcionou o atendimento anual de 120 jovens de 15 a 21 anos, participantes do Programa Preparação para o Trabalho. Há doze anos, a entidade conta com o apoio do escritório de

advogados Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga, que não só oferece assessoria jurídica à instituição, como também incentiva ações voltadas para a transformação social e ambiental, além promover palestras de conscientização e dar orientações jurídicas aos pais, responsáveis e à comunidade, por meio do Programa Mattos Filho Solidário.

Atualmente, o Centro Social São José segue sua missão com o objetivo de oferecer às 492 crianças e adolescentes, além de suas respectivas famílias, atendimento socioeducativo por meio de programas e projetos que visem o seu desenvolvimento integral, e da promoção de atividades e finalidades de relevância pública e social. Entre os principais desafios da instituição está a organização dos recursos físicos, humanos e financeiros, impactados nos últimos anos pelas mudanças políticas, econômicas e sociais que ocorrem no terceiro setor, o que vem afetando no desenvolvimento gerencial da organização.

Em função desse cenário, surgiu o interesse em pesquisar o tema "O papel do gestor na governança operacional da Organização Não Governamental", com o objetivo de entender melhor esse modelo e descrever as competências desejáveis para quem exerce essa função, a estrutura operacional desejável e o cronograma de atividades institucional que deve ser realizado. Para isso, além de revisão bibliográfica sobre o tema, foram estudados documentos e registros legais da organização (estatuto social, regimento interno, termos de colaboração e fomento) e consultados colaboradores das equipes internas.

CONTEXTO

Segundo seu estatuto social, o Centro Social São José está juridicamente constituído por diretoria, conselho fiscal e associados, além da equipe de coordenação, diretoras das unidades, assistência social e demais colaboradores. A sede administrativa centraliza os trabalhos burocráticos, sob a responsabilidade de uma coordenação geral e de uma assistente social. Em cada uma de suas quatro unidades, existe uma direção que responde pela organização dos projetos ali desenvolvidos. Todos os programas mantidos são subsidiados técnica e financeiramente por convênios celebrados com órgãos públicos e privados e todos os seus recursos são aplicados na consecução do seu objetivo social.

A diretoria estatutária, aqui denominada como governança formal, é constituída por um número ilimitado de associados distribuídos em duas categorias:

- Efetivos – aqueles que assinaram a ata de assembleia geral de sua constituição;
- Contribuintes – os que contribuem financeiramente de forma periódica, com qualquer quantia para a manutenção da associação e que forem admitidos nesta categoria. Os associados contribuintes serão admitidos mediante propostas dirigidas à diretoria pelo interessado ou a convite da diretoria em reconhecimento a sua participação ativa e voluntária na associação por meio de prestação de serviços e/ou contribuições financeiras.

A governança formal da organização está constituída da seguinte forma e função: presidente, vice-presidente, 1º secretário, 2º secretário, 1º tesoureiro e 2º tesoureiro. Atualmente, o mandato é de quatro anos, permitindo apenas uma reeleição sucessiva da

totalidade ou de qualquer um de seus membros. O conselho fiscal é composto por três membros efetivos e três suplentes, eleitos pela assembleia geral entre os associados, com mandato de quatro anos, coincidindo com o da diretoria.

Regidos pela CLT, o Centro Social São José possui 50 funcionários, entre eles, um gestor operacional, que desempenha papéis importantes nas quatro unidades da instituição:

- Manter uma comunicação aberta, clara direta nas relações do trabalho nos ambientes internos e externos.
- Ter conhecimento técnico para desenvolver processos alinhados aos objetivos individuais e coletivos dos colaboradores.
- Executar as atividades e tarefas diárias do trabalho com eficiência e eficácia.
- Ter iniciativa, criatividade e estratégias para a sustentabilidade da organização.
- Mostrar para a equipe de colaboradores a importância do papel institucional com responsabilidade e compromisso com a missão da organização, além de valorizar, elogiar seu desempenho positivo interno e externamente quando for o caso.
- Implantar, demonstrar e repassar as tarefas com sensibilidade para a equipe a fim de desenvolver a sensibilidade para efetividade nas ações que o dia a dia organizacional impõe.

Entre os diversos desafios que esse profissional enfrenta está a carência de recursos financeiros, que impacta, por vezes, na ausência da profissionalização dos colaboradores, voluntários e dos próprios gestores sociais; e a necessidade de atuar como agente de

mudança, líder inspirador, empreendedor social, captador de recursos humanos, financeiros e materiais.

Trata-se, portanto, de um elemento chave que reflete diretamente na sobrevivência de qualquer organização do terceiro setor, por isso tornou-se o foco deste estudo, contribuindo para uma autoavaliação, além da identificação de suas principais competências na organização.

DESENVOLVIMENTO

O gestor tem o desafio diário de agregar valores, despertar os desafios, motivar a equipe nas capacitações, conhecer objetivos, metas e estratégias com os colaboradores em consonância com os resultados positivos e com as necessidades individuais e do coletivo. Além de manter uma comunicação aberta, clara e direta nas relações de trabalho, também deve ter a competência de averiguar se as atividades estão ocorrendo dentro das programações e verificar se os resultados prévios estão dentro dos prazos esperados.

De modo geral, ele exerce um papel fundamental para o entendimento e as transformações organizacionais, também para o desenvolvimento e comprometimento dos seus colaboradores. Segundo o site <http://conceito.de/gestao>, o conceito de gestão vem do latim "gestiō", rerefere-se à ação e ao efeito de gerir ou de administrar. "Gerir consiste em realizar diligências que conduzem à realização de um negócio ou de um desejo qualquer".

Porém, obviamente existem os bons e maus gestores, por isso é importante termos a consciência que todo gestor é passível de erros. O adequado é que ele consiga equilibrar as

situações, atenuando ao máximo os contratempos. Além disso, a gestão constitui fator de grande apoio nas tomadas de decisões, ou seja, ele não deve somente avaliar os resultados, mas também motivar a equipe e tomar o cuidado para que a função de cada um esteja alinhada às estratégias da organização, garantindo que todos façam parte do processo a fim de alcançar seus objetivos.

Um gestor deficitário pode prejudicar e muito as metas da instituição, portanto deve estar em constante aprendizado para desenvolver suas habilidades e competências. Com o crescimento das atividades e mudanças de cenário no terceiro setor, também cabe a ele identificar as competências, habilidades, expectativas e experiências de cada membro da equipe, assim como os mecanismos de tomadas de decisões e seu contexto.

Nos dias de hoje muito se tem discutido sobre formas de liderança e a valorização dos profissionais em todos os segmentos. Por isso, é essencial que o gestor confie na capacidade de sua equipe, mantendo-os mobilizados com a causa, estimulando talentos e habilidades existentes, a fim de criar um senso de pertencimento por meio da participação e monitoramento de desempenho.

No Centro Social São José, algumas atividades são essenciais nesse sentido:

- Elaborar planilhas de acompanhamento financeiro dos projetos e cadastro do plano de contas gerencial no sistema contábil, com base no orçamento aprovado de novos projetos, a fim de monitorar a execução financeira do orçamento, além de fornecer dados como a descrição detalhada de todas as despesas realizadas para cada projeto.
- Efetuar a revisão da folha de pagamento dos projetos, por meio de planilha específica,

analisando os valores custeados para cada projeto de acordo com os valores previstos nos orçamentos.

- Realizar a prestação de contas parciais, quando necessário, e finais dos projetos, de acordo com o modelo de relatório dos financiadores.
- Auxiliar os coordenadores das iniciativas e projetos na elaboração dos orçamentos para novos projetos, utilizando os modelos de orçamentos dos financiadores, com o objetivo de enviá-los junto às propostas de trabalho para análise.
- Elaborar apresentações com base nos dados financeiros, a fim de demonstrar a situação financeira ao conselho diretor e assembleia geral.
- Manter atualizada a planilha de controle de saldo dos custos institucionais, utilizando ferramenta interna de controle de créditos e débitos, visando manter a coordenação informada a respeito da situação financeira do instituto.
- Aprimorar e aperfeiçoar seu conhecimento inerente aos assuntos ligados à instituição, área de atuação ou cargo exercido, objetivando melhoria contínua dos processos, bem como desenvolvimento profissional e pessoal.
- Conhecer e cumprir com a missão e visão da instituição colaborando dessa forma, com pleno desenvolvimento da equipe de trabalho.

Para obter resultados é necessário conhecer os recursos disponíveis na organização e planejar a melhor forma de utilizá-los. A organização pode contar com recursos financeiros, patrimoniais, materiais e humanos. O papel do gestor, no que se refere a recursos materiais,

consiste em fazer controle de estoque descrevendo tipo de materiais, quantidade e a frequência que são utilizados; quanto aos recursos financeiros, cabe a ele fazer previsões orçamentárias e prestações de contas de forma organizada; em relação aos recursos humanos, deve fazer o plano de gestão, definindo papéis e responsabilidades com clareza, potencializando as capacidades da equipe, por meio de monitoramento, formação contínua e reconhecimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante os últimos vinte anos ocorreram mudanças significativas nos âmbitos social, político e econômico que trouxeram uma nova estratégia de trabalho, entre elas, a busca de recursos e talentos da comunidade. Ou seja, o olhar da instituição vai muito além da vulnerabilidade, além da busca da eficiência e eficácia nas suas práticas de gestão.

Diante desse contexto, o gestor exerce uma tarefa fundamental e complexa, pois precisa desenvolver competências fundamentais como saber escolher, decidir, ser comprometido e, principalmente, estar aberto às mudanças constantes e ter visão de futuro sobre o que se pretende alcançar criando, assim, uma identidade própria da organização.

Outro desafio é a qualidade de trabalho. É preciso entender que o fortalecimento da organização depende, antes de tudo, da sua imagem e da qualidade de sua ação social, pois, com o seu fortalecimento, abre-se um leque de possibilidades para parcerias na captação de recursos e para a credibilidade no trabalho desenvolvido.

Ao longo dos anos, houve uma exigência por maior qualificação do gestor operacional,

tanto que aumentou significativamente o número de profissionais com pós-graduação. Isso significa que não basta apenas a identificação com a missão da instituição: é preciso ir além, e conhecer as diferentes práticas de gestão adotadas como forma de sustentabilidade.

O estudo mostrou, ainda, que a falta de práticas sistemáticas de gestão leva as instituições ao fator da limitação e do desenvolvimento de competências gerenciais, provocando impacto na área financeira, redução da equipe, dificuldades em conciliar tempo de trabalho e de dedicação à formação pessoal, uma vez que há o acúmulo de funções assumidas no dia a dia.

Em muitas organizações, não existe uma área específica que se responsabilize pelo departamento ligado à gestão de pessoas. Em alguns momentos é o próprio gerente operacional responsável por esta área, como acontece no Centro Social São José.

É importante destacar que as relações de parcerias são o que mais influenciam na adoção de novos instrumentos de práticas de gestão, pois elas aumentam as exigências de implantação de novas ferramentas de monitoramento operacional e financeiro nos contratos de colaboração.

Luciana De Almeida Nunes é graduada em Serviço Social pela Universidade de Santo Amaro e pós-graduada em Organização e Gestão em Políticas Sociais, pela FMU. Tem Licenciatura em História, pela Faculdade Mozarteum de São Paulo, e atualmente cursa Direito na Universidade de Santo Amaro. Atua na área da Política de Assistência Social desde 1998. Coordenou a área de Desenvolvimento Comunitário na Organização Social Ação Comunitária do Brasil São Paulo e atua como assistente social no Centro Social São José desde 2014.

Marta Nunes Lemes Pereira de Toledo é graduada em Pedagogia pela Faculdade Magister e pós-graduada em Serviço Social e Gestão de Projetos. Trabalha na área do Terceiro Setor de 1998, como professora de Educação Infantil, Coordenação Pedagógica e Direção Escolar em Centro de Educação Infantil. Desde 2012 é coordenadora geral na Organização Social Centro Social São José.



CHÁCARA DAS FLORES EURÍPEDES BARSANULFO COMO USAR A INTERNET PARA AUMENTAR A CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO TERCEIRO SETOR



COMO USAR A INTERNET PARA AUMENTAR A CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO TERCEIRO SETOR

Ivanete Maria da Silva Castro
Almir Correa Domingos

INTRODUÇÃO

A Chácara das Flores Eurípedes Barsanulfo é uma entidade social que iniciou suas atividades na cidade de Mauá (SP), em 2007, e que tem por missão "acolher crianças, adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade social por meio da arte, cultura, esporte e lazer, oportunizando momentos de convivência para o despertar de seus potenciais inatos em busca da autonomia do sentir, pensar e agir".

Atualmente, 192 crianças e adolescentes são atendidos em oficinas de Judô, Tae-Kwon-Do, Aikido, Dança, Teatro, Contos, Violão, Escrita e Leitura. Além disso, as mães das crianças e adolescentes atendidos participam de oficinas de artesanato e ginástica. Para manter a entidade funcionando, desde a sua fundação, foram diversificadas as fontes de captação de recursos. Dentre elas, destaca-se o trabalho voluntário, que é muito ativo, atualmente realizado por 36 colaboradores.

Nos últimos anos, as entidades do terceiro setor no Brasil, como a Chácara das Flores, têm notado uma dificuldade crescente na captação de recursos não vinculados. A crise tem sido apontada como a principal vilã, porém, pesquisas recentes indicam que não faltam recursos, e que no Brasil há disposição tanto das empresas quanto das pessoas em contribuir com as causas sociais.

Por isso, além de diversificar as fontes de renda, é necessário compreender melhor o novo cenário social e tecnológico em que vivemos, para só depois estabelecermos novas estratégias de captação. Este foi, portanto, o ponto de partida para a elaboração deste artigo. Como metodologia, optou-se pela pesquisa bibliográfica e pelo estudo de caso, o

que ofereceu subsídios para a elaboração de um plano de marketing digital, que pode ser aplicado em qualquer outra organização, desde que adaptadas às características de cada uma delas.

CONTEXTO

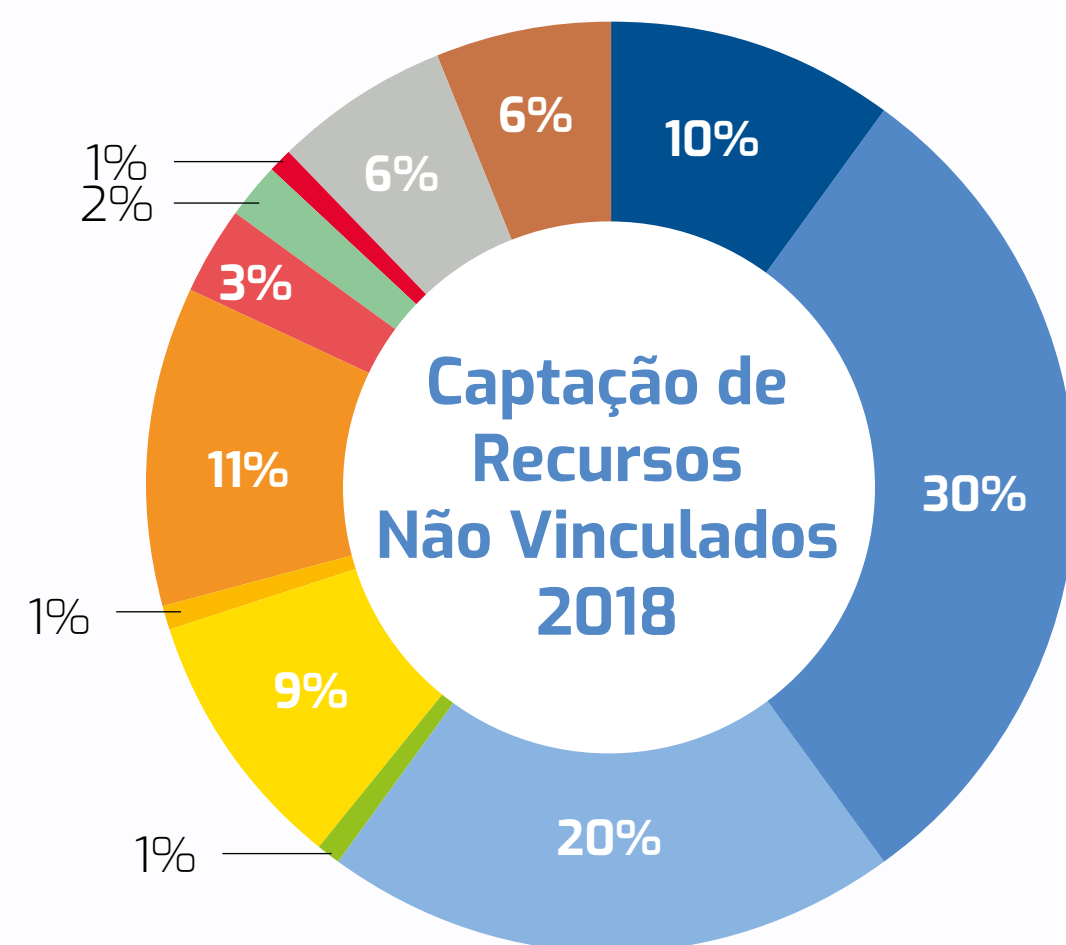
Em 2015, a Pesquisa Doação Brasil realizada pelo Instituto Gallup mostrou que os brasileiros doaram R\$ 13,7 bilhões para causas sociais, demonstrando que há abundância de recursos no País e disposição em doá-los a causas sociais, tanto pelas empresas quanto pelas pessoas. Focar nas doações de pessoas, considerando que o total supera em cinco vezes o de empresas, é um caminho mais viável para quem precisa diversificar as fontes de captação de recursos.

Uma das alternativas é aproveitar a onda de oportunidades decorrentes da nova era da conectividade e inclusão social. Afinal, o mundo passa por intensas transformações nas relações de poder social e econômico, devido ao boom da tecnologia, em especial da internet, e isso tem mudado a forma como as pessoas interagem, compram e doam. Para isso, entretanto, o terceiro setor precisa vencer barreiras culturais e adotar técnicas de marketing que costumam ficar restritas ao primeiro e ao segundo setores.

A Chácara das Flores quer superar essas barreiras, por isso tem usado algumas mídias sociais, que se tornaram o principal meio de divulgação e comunicação com os diversos públicos. Porém, isso tem sido feito de forma empírica e sem planejamento, o que começou a ser modificado com a estruturação de um plano de marketing. Para 2018, a instituição

CHÁCARA DAS FLORES EURÍPEDES BARSANULFO

espera que 6% dos recursos vinculados sejam captados por ações de marketing digital, fazendo com que a entidade consiga cobrir todas as suas despesas fixas do ano.



Sócios Fundadores e Colaboradores	Doações de Pessoas Físicas
Eventos	Cantina
Brechó	Artesanato
Doação de Alimentos	Doação de Produtos de Limpeza
Doações Diversas	Reciclagem
N.F.P.	Marketing Digital

DESENVOLVIMENTO

Marketing digital pode ser definido como o conjunto de atividades que uma empresa executa on-line para conquistar um excelente desenvolvimento de marca. O plano de marketing digital da Chácara das Flores adota como estratégia o inbound marketing, ou marketing de permissão, cujo objetivo é atrair o interesse das pessoas. Como forma de abordagem, optou-se pelo marketing de conteúdo, direcionado a criar, selecionar, distribuir e ampliar conteúdo que seja interessante, relevante e útil para um público claramente definido, com o objetivo de gerar conversas e conexões mais profundas entre marcas/ causas e consumidores/doadores.

Para elaborar um plano de marketing digital é necessário, inicialmente, definir o(s) objetivo(s) que se pretende alcançar. No caso da Chácara das Flores, são: gerar leads qualificados (leads são potenciais doadores, que demonstram interesse pela causa da entidade, que deram seus e-mails e permissão para a ONG se comunicar com eles); obter apoio e ou doação dos leads; ser referência no meio, por meio da produção de conteúdo relevante; otimizar as conversões de doações e aumentar a produtividade, utilizando ferramentas de automação de marketing. A partir disso, diversas outras iniciativas precisam ser colocadas em prática:

Site e Blog - A Chácara das Flores tem utilizado o Facebook como instrumento de divulgação de suas atividades e do vídeo institucional. Apenas isso não é o ideal, pois o lead que encontra a ONG na rede social e se identifica com a causa, deseja mais informações e procura imediatamente o site da entidade. O fato de não encontrá-lo pode gerar perda de

oportunidades de parceria e doação. Além disso, o site confere autoridade e credibilidade à entidade. Por isso, seu conteúdo deve contemplar informações relevantes como histórico, missão, visão e valores da entidade; projetos em andamento; público atendido; formas de ajuda; parcerias, prêmios e depoimentos; estatuto, termos de colaboração e relatórios; endereço, mapa de localização e formas de contato, além de links para as redes sociais. Outro aspecto importante: É fundamental que ele seja compatível com dispositivos móveis. O blog também é um meio necessário nesse contexto e deve ter a mesma identidade visual do site, com o qual deverá estar linkado. Ele será a central de distribuição de conteúdo da entidade e sua causa social (artigos, vídeos, fotos). Pesquisas recentes indicam que o domínio .org confere maior credibilidade à entidade perante seu lead. A Chácara das Flores já possui um domínio .org e uma ferramenta gratuita para a criação de sites. Caso a entidade queira personalizá-lo, há a opção de contratar os serviços de web designer ou acessar o www.wikisocial.com.br, que disponibiliza uma rede de voluntários para criação de sites e marketing digital para ONGs.

Instalação do Google Analytics - Acompanhar os resultados do site é fundamental para entender os avanços. A ferramenta mais utilizada para isso é o Google Analytics, que é gratuita. A maioria dos sites já vem com ela instalada pelo desenvolvedor, mas é importante que o código esteja em todas as páginas e tudo seja medido corretamente.

Definição de estratégias nas redes sociais - As redes sociais também são uma ótima maneira para divulgar os conteúdos. Inicialmente, a Chácara das Flores adotou o Facebook e o WhatsApp, plataformas que têm trazido ótimos resultados na divulgação e fidelização dos colaboradores. A próxima a ser utilizada é o YouTube.

- **Facebook** - As atualizações do Facebook funcionam de maneira dinâmica e cada usuário recebe um tipo de conteúdo de acordo com o que mais curte ou acessa. Segundo um estudo realizado em 2015 pela consultoria de gestão de redes sociais Sprinklr, o pico de engajamento é entre 11h e 14h de dias úteis. Três dias têm um pequeno aumento no movimento e acesso de usuários: terça-feira, quarta-feira e quinta-feira.
- **WhatsApp** - Na Chácara das Flores, desde 2016, o WhatsApp é usado como a principal plataforma de comunicação com os pais das crianças e dos adolescentes atendidos, para o envio de recados e divulgação de eventos, em substituição ao bilhete impresso. O plano é abrir uma conta institucional no WhatsApp e criar uma lista de transmissão para relacionamento com os leads, colaboradores e apoiadores da causa, por intermédio da divulgação de eventos, campanhas e da postagem de novos artigos, vídeos e áudios.
- **YouTube** - A procura por vídeos representa uma parcela significativamente grande em motores de busca. Atualmente, a Chácara das Flores usa o YouTube somente para postar seu vídeo institucional. A ideia é ampliar sua utilização, com a postagem de vídeos pequenos (de 60 a 240 segundos), com periodicidade semanal, que mostrem trechos das oficinas, falas das crianças e adolescentes, esquetes teatrais, danças, esportes, eventos promocionais e campanhas. Esses vídeos serão divulgados pelo Facebook e o WhatsApp.

SEO - Entender melhor como o Google funciona, já que no Brasil ele lidera o ranking de buscadores com mais de 96% de uso, é o primeiro passo para definir uma lista de palavras-chave a serem usadas no site para que ele apareça como primeira indicação. Segundo o e-book "Pesquisa de Palavras Chaves para SEO" (<https://materiais.resultadosdigitais.com.br/>

CHÁCARA DAS FLORES EURÍPEDES BARSANULFO

ebook-pesquisa-de-palavras-chave-para-seo) algumas dicas são importantes, como priorizar palavras com maior volume de busca e remover os termos que não fazem sentido para a causa social, entre outras.

Integração de formulários à base - Para desenvolver um relacionamento com os leads é recomendável que todos os formulários estejam integrados a uma única plataforma, contendo todo o histórico de interações e opções de contato, o que agiliza os trabalhos. Alguns sites oferecem gratuidade desses serviços para ONGs, como o www.mlabs.com.br, que disponibiliza uma solução completa para gerenciamento de mídias sociais.

Definição de Personas - Buyer personas são representações fictícias dos seus clientes ideais. Elas são baseadas em dados reais sobre as características demográficas e comportamento dos seus clientes. Se um negócio não possui uma persona bem definida, é bem provável que a estratégia de marketing digital acabe se tornando irrelevante, desinteressante ou até completamente fora de lugar. O conceito de persona é diferente do conceito de público-alvo e se destaca por ser completo e retratar o consumidor ideal do seu produto ou da sua causa. Nesse caso, o conteúdo que será criado para seu potencial cliente será muito mais efetivo.

Para criar as personas para o seu projeto é preciso inicialmente definir sexo e faixa etária. A página da ONG no Facebook é uma fonte valiosa para se obter esses dados, que podem ser acessados na aba superior "Informações", na subaba na lateral esquerda "Pessoas". Em 6 de novembro de 2017, por exemplo, a principal persona da Chácara das Flores é do sexo feminino, na faixa etária dos 25 aos 44 anos de idade, o que no nosso caso já corresponde ao perfil clássico do brasileiro doador em dinheiro.

Outro passo importante é definir as necessidades, os sonhos e aonde seu cliente pretende chegar, além de informações sobre os chamados pontos de dor, ou seja, seus medos e suas aflições. Isso é fundamental para criar identificação, conexão e engajamento. Também é essencial que você considere quais anúncios sua persona está vendo, a fim de identificar a concorrência dentro do seu nicho. A melhor forma de obter todas essas informações é perguntar diretamente para sua audiência ou clientes.

Definição de recompensa (isca) - A recompensa precisa ser algo de valor a ser entregue ao potencial cliente, sem que ele tenha que pagar nada em troca do seu e-mail. Deve ser um conteúdo ligado ao objeto da causa social da entidade. Para construir a recompensa, é necessário ter bem definido a persona a quem ela será destinada, pois somente dessa forma é que podemos gerar um conteúdo relevante e de qualidade. Há diversos formatos de recompensa, como um vídeo, uma aula web ou um e-book.

Seja qual for o formato que a entidade escolher para sua recompensa, se o lead percebê-la como algo que realmente agrega valor para sua vida pessoal ou profissional a ONG vai criar autoridade, confiança e relacionamento com ele. Além disso, a recompensa tem a função de segmentar os leads ao atender às necessidades da persona que interessa a organização, pois somente quem se encaixa nesse perfil se interessará em obtê-la.

Captação dos leads - Definida a recompensa é necessário criar uma página para oferecê-la ao usuário, em troca do seu e-mail e outras informações que podem servir como filtro para determinar se aquele usuário se encaixa na persona. Chamada de landing page, ela pode ser criada utilizando softwares como o E-Goi, que se destaca por ser grátis e integrar uma solução de e-mail marketing (sem custo até 5.001 contatos). Para as organizações sem

fins lucrativos o E-Goi disponibiliza gratuitamente o plano de 10 mil envios/mês. Para ativá-lo basta a ONG se cadastrar no site da Techsoup Brasil (techsoupbrasil.org.br) e solicitar o serviço. Para aumentar a credibilidade na hora da conversão é importante hospedar a Landing Page no domínio da entidade. Para isso, é preciso que o subdomínio da entidade seja redirecionado para o serviço de criação de Landing Pages escolhido.

Uma Landing Page, cuja recompensa é um e-book, por exemplo, deve ter como estrutura básica título e subtítulo da oferta; descrição dos benefícios do livro, com imagem da capa, respondendo a seguinte questão: "por que a pessoa deve baixar o livro?"; formulário para inserção do nome e e-mail do lead; botões de Call-to-Action (CTA) - a "chamada para ação" - um link geralmente em forma de um botão, que leva o usuário a realizar uma determinada ação (no nosso exemplo o botão pode estar escrito "Baixe grátis seu livro"); foto e assinatura do autor ou do representante da entidade (preferencialmente o presidente ou um dos fundadores), a marca da ONG e os links para as redes sociais.

Para gerar tráfego e atrair público para a landing page, é importante criar um anúncio da recompensa com Call-to-action, sob medida para a persona já definida, e inseri-lo nas redes sociais, no site da entidade, enviar para a base de e-mails e publicar no Google AdWords. Essa última estratégia é paga. No entanto, a ONG pode se cadastrar no site da Techsoup Brasil, solicitar o Google Ad Grants e, com isso, obter um crédito gratuito de 10 mil dólares por mês para usar nessa divulgação.

Fidelização de leads - A fidelização e a retenção dos leads são feitas pelo marketing de conteúdo, ou seja, por meio do fornecimento de conteúdo valioso ligado à causa da organização social. É importante definir a forma, ou as formas, como ele chegará nos leads.

O Blog, geralmente, é a base das estratégias de marketing de conteúdo, pois todo o tráfego gerado por intermédio dele é da ONG. Além disso, por aceitar conteúdos mais longos e customizados, o blog pode ser usado como a central de todo o conteúdo da entidade. Nele é importante agregar um poderoso recurso para aumentar a autoridade no mercado e educar o lead: o vídeo. Esse formato possui uma alta percepção de valor por quem assiste, e é de fácil consumo em várias plataformas, em especial nos celulares e tablets.

Outra alternativa para fidelização é o e-mail fornecido espontaneamente, estando atento a três aspectos fundamentais: o conteúdo, a periodicidade e a constância nos envios. Recomenda-se o envio de, pelo menos, um e-mail por semana, sempre no mesmo dia e horário. Uma estratégia interessante é colocar uma chamada atraente e o início do artigo ou vídeo, seguido de um call-to-action, dizendo, por exemplo, "para continuar a leitura (ou para ver o vídeo) clique aqui". Quem tiver real interesse, clicará no botão e será direcionado ao blog ou ao site de vídeos.

Conversão para doação - Ao conquistar o lead, depois ter enviado uns três e-mails com conteúdo relevante e de qualidade ligado à causa social, ao longo de duas a três semanas, chegou o momento de apresentar a oferta de doação. A primeira delas será a de um gesto voluntário de se tornar um polinizador. Isso significa que a pessoa vai doar para a entidade sempre que fizer uma compra na internet, sem pagar nada por isso. Para isso, basta o cliente entrar na página da Chácara das Flores no site do Polen (opolen.com.br/chacaradasflores), clicar no botão "Apoie nossa ONG sem gastar", se cadastrar colocando seu nome completo, e-mail e senha, instalar o Raio Polinizador no navegador Google Chrome e pronto. Quando ele fizer qualquer compra na internet numa loja parceira do

CHÁCARA DAS FLORES EURÍPEDES BARSANULFO

Polen (atualmente são 300 lojas) o Raio Polinizador irá lembrá-lo de doar para a Chácara das Flores. Ao clicar em “Escolher Ajudar”, a cor do Raio Polinizador altera de amarelo para verde, indicando que foi ativado e que aquela compra pode se transformar em doação, sem ele gastar nada a mais.

A satisfação do cliente que faz a doação é muito importante para ela se tornar uma promotora ou até uma doadora direta. Então, cada vez que ele fizer uma compra que se transformou em doação, é importante enviar um e-mail de agradecimento, além de continuar a gerar e oferecer mais conteúdo relevante e de qualidade. Isso permitirá avançar para a próxima etapa e encaminhar uma oferta de doação financeira única ou mensal para a entidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pesquisas em base bibliográfica (fontes secundárias) levam à conclusão que, apesar da atual crise social e econômica, não faltam recursos financeiros no Brasil e nem pessoas e empresas com a disposição para doá-los a causas sociais.

A análise da projeção dos custos fixos e da entrada de verba mensal não vinculada para 2018 indica equilíbrio da Chácara das Flores em relação à diversidade das fontes de captação e a não dependência de verba pública.

No entanto, a margem restrita para manobras, que inviabiliza os investimentos na manutenção e ampliação da infraestrutura, nas melhorias salariais e na capacitação dos colaboradores, estimulou a decisão, por parte da diretoria, de elevar a captação de verbas

não vinculadas, focada nas doações de pessoas. Mas como fazer isso?

A resposta veio por meio da análise do cenário de mudanças nas relações sociais, que têm empoderado pessoas e grupos, diminuído a influência das grandes corporações e dos meios de comunicação tradicional, e criado novos hábitos de consumo impulsionados pela internet, com o rápido acesso, a produção e o compartilhamento de notícias e novas tecnologias.

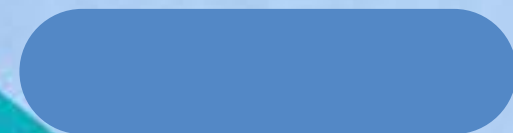
Isso levou a instituição a definir um plano de marketing digital baseado no inbound marketing, com data para implementação ainda em 2018.

Ivanete Maria da Silva Castro é empreendedora social. Atua há oito anos na Chácara das Flores Eurípedes Barsanulfo como voluntária na área administrativa. Há um ano e meio assumiu a presidência da entidade.

Almir Correa Domingos é graduado em publicidade e propaganda. Cofundador da Chácara das Flores e representante da sociedade civil no CMDCA MAUÁ. Atua na entidade como educador social e coordenador de projetos.



FUNDAÇÃO JULITA
APERFEIÇOANDO
O PROCESSO DE
CAPTAÇÃO DE
**RECURSOS POR
PARTE DE PESSOA
FÍSICA**



APERFEIÇOANDO O PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS POR PARTE DE PESSOA FÍSICA

Jânio Barbosa de Oliveira
Tiago Ferreira Lins

INTRODUÇÃO

A Fundação Julita é uma iniciativa do fazendeiro, produtor de café e ex-secretário da Agricultura do Estado de São Paulo (1931), Antônio Manoel Alves de Lima. Foi criada em 1951, em uma área de 47 mil m², existente no Jardim São Luís, na periferia de São Paulo (SP). Naquela época, o objetivo principal era abrigar as famílias migrantes da zona rural do país no modelo de cooperativa: no local, elas podiam morar, plantar, colher e aprender a ler e a escrever. Paralelamente, também era oferecida assistência em relação à alimentação, saúde e orientação profissional.

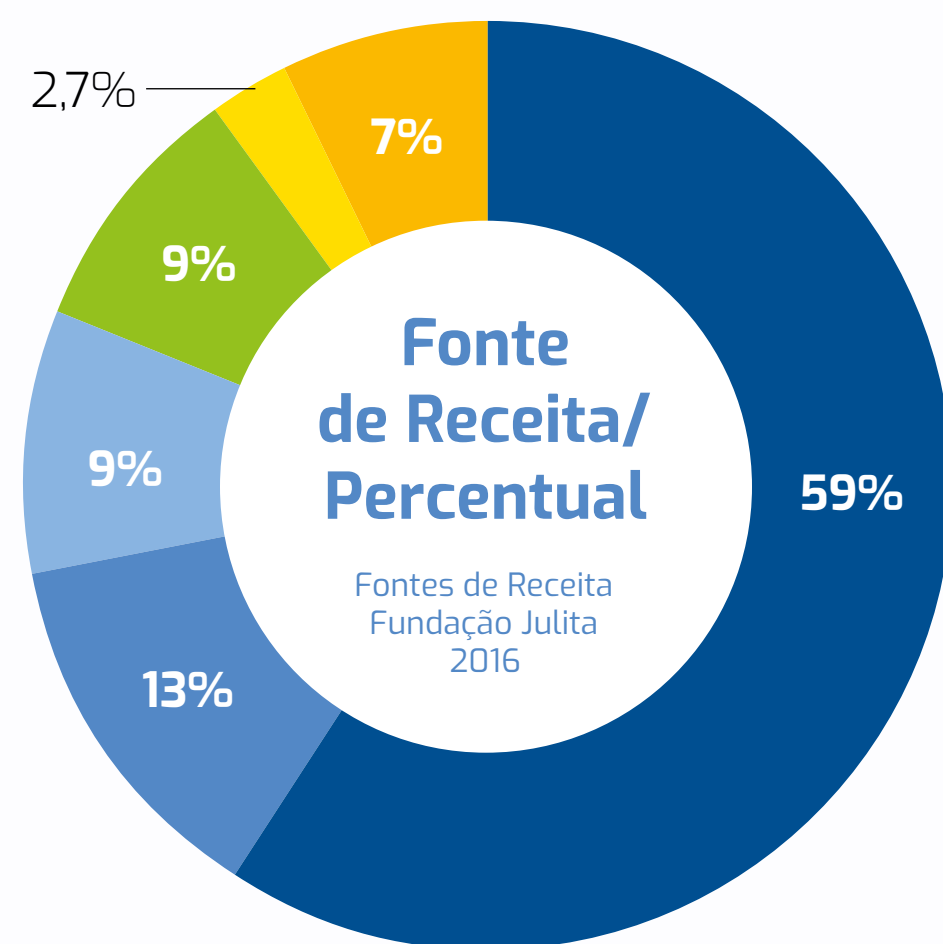
Em 1993, o estatuto da Fundação Julita foi reescrito, a fim de considerar as novas demandas e necessidades da comunidade e bairros adjacentes, focando o atendimento às crianças, adolescentes, jovens e suas famílias em situação de vulnerabilidade social e econômica. Hoje, a organização busca mecanismos que visam o acréscimo de conteúdo, essencial para o desenvolvimento integral dos atendidos, seja nos aspectos cognitivo, físico, emocional e afetivo. Para isso, desenvolve atividades socioeducativas por meio de quatro eixos transversais: saúde, cultura, esporte e meio ambiente.

Bem como a maioria das organizações sociais no Brasil, a Fundação Julita encontra dificuldades para gerar sustentabilidade financeira. Um fator de risco é o alto grau de dependência de recursos financeiros oriundos de convênios com o setor público, o que corresponde a 59% dos recursos recebidos. Em contrapartida, existe um grande potencial para gerar equilíbrio, uma vez que as doações oriundas de pessoas físicas somam apenas 2,7% das receitas da organização.

Encontrar alternativas para reverter o cenário acima foi o ponto de partida para a elaboração deste artigo, que apresenta propostas, possibilidades e estratégias para potencializar a captação de recursos junto a pessoas físicas, o que impactará positivamente na sustentabilidade da organização. Para isso, foram avaliadas pesquisas, analisados cenários e feitos estudos de viabilidade técnica e econômica, além de revisão bibliográfica, que ajudaram a subsidiar o trabalho com experiências anteriores relevantes.

CONTEXTO

Para manutenção dos seus projetos, a Fundação Julita demanda uma arrecadação anual de R\$ 6,5 milhões, porém, possui receitas previstas com convênios em torno de R\$ 4,5 milhões, o que gera uma necessidade de captação de outros R\$ 2 milhões, aproximadamente. Diversas são as formas de captação de recursos, como mostra o gráfico abaixo.



Convênios Públicos	Parcerias Privadas
Aluguéis	Eventos
Contribuições PF e PJ	Outros

Segundo a publicação O Dinheiro das ONGs – Como as organizações da sociedade Civil sustentam suas atividades, porque isso é fundamental para o Brasil, editada em 2014 pela Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong), 41% das entidades da categoria Desenvolvimento e Defesa de Diretos (a que mais se aproxima com a atuação da Fundação Julita) têm as mensalidades e as doações voluntárias como as principais fontes de receitas, enquanto que 13% citam governos municipais, 12% governos estaduais e 10% o governo federal. Outras fontes citadas foram venda de produtos e serviços e doações de instituições religiosas, empresas e outras organizações sem fins lucrativos.

Como é possível constatar, se comparada a outras organizações do gênero, a Fundação Julita possui um desempenho inferior no que tange à captação de recursos com pessoas físicas, uma vez que esse formato representa apenas 2,7% das receitas da organização. Além de contribuir para diminuir sua dependência de recursos públicos, investir nesse tipo de fonte significa, também, maior autonomia na gestão financeira da organização, podendo a mesma aplicar os recursos dentro das suas prioridades e necessidades.

Com base nesse contexto, a Fundação Julita decidiu investir na elaboração de um plano de captação de recursos com pessoas físicas, para que nos próximos três anos a área seja reestruturada com métodos, processos e indicadores. O objetivo é alcançar um crescimento de 2,5% por ano até atingir, ao final de 36 meses, uma receita que corresponda a 10% da fonte total de recursos. Considerando o orçamento atual e aplicando um reajuste anual de 8%, a projeção é que a organização saia da atual captação de pessoa física anual de R\$ 176.846,48 para R\$ 813.049,74, conforme mostra a tabela a seguir:

Projeção de Doações – Pessoa Física

Ano	Proporcional de doação frente ao orçamento total	Média Doação Mensal	Acumulado no Ano
2017	2,74%	R\$ 14.737,21	R\$ 176.846,48
Meta 2018	5,00%	R\$ 29.044,13	R\$ 348.529,55
Meta 2019	7,50%	R\$ 47.051,49	R\$ 564.617,88
Meta 2020	10,00%	R\$ 67.754,15	R\$ 813.049,74

DESENVOLVIMENTO

Para atingir as metas definidas acima, algumas estratégias e iniciativas são consideradas essenciais:

ADEQUAÇÃO DO FLUXO DE CAPTAÇÃO - Atualmente as doações, em sua maioria, são feitas por meio de boleto. O doador precisa entrar em contato com a Fundação Julita e somente após receber o documento é que ele pode efetuar a doação. Outra forma são depósitos bancários, que acontecem com menor frequência. Para melhorar esse processo, algumas iniciativas devem ser implementadas, como a reestruturação do site da organização, de forma que o doador consiga fazer o seu cadastro e já efetive a doação, tudo de forma virtual. Outras ações necessárias: a automatização do processo de recebimento e cobrança da doação, a fim de gerar maior eficiência, com menor demanda operacional

e, principalmente, com segurança e confiabilidade. Nesta fase é importante que o relacionamento com os doadores seja centralizado em um funcionário de nível operacional, que já pertença ao quadro da entidade.

AMPLIAÇÃO DE RECURSOS COM BASE DE DOADORES – Atualmente, a Fundação Julita possui 54 doadores ativos, que contribuem anualmente com R\$ 176.846,48. Para aumentar o volume arrecadado, uma alternativa é propor um reajuste de 10% - o que nunca foi feito até então – atraindo R\$ 14.737,20 a mais após dez meses. Para os doadores inativos é preciso que seja feito contato com todo esse grupo, a fim de resgatá-los. Considerando a média de doação que é de R\$ 200,00, um trabalho que consiga ter uma efetividade com 10 doadores, estima-se que a organização consiga um aumento de R\$ 20.000 na sua base de doações com pessoas físicas.

CONVERSÃO DE NOVOS DOADORES - Após os trabalhos com os atuais doadores a Fundação Julita deve buscar outras formas de ampliação à base de doadores categorizados da seguinte forma:

Amigos dos amigos da Julita - A proposta é fortalecer o processo de multiplicação por meio de pessoas já engajadas à Fundação Julita e com potencial rede de contatos que possam gerar outros doadores com volumes médios de doação. Um nicho inicial é a rede de contatos dos conselheiros da organização, fonte de vínculo dos principais doadores da organização.

Embaixadores - Outra forma de aumentar a captação de recursos é fortalecendo o relacionamento e a comunicação com a organização. Pessoas com forte ligação com a

Fundação Julita ou com as causas defendidas pela entidade serão convidadas para se tornarem embaixadoras da organização, aumentando o alcance da comunicação das ações realizadas. Também estarão incumbidas de contribuir com a continuidade das ações, sendo um dos pilares dessa atuação o aumento de captação de recursos por meio de pessoas físicas.

Funcionários - Seguindo a mesma proposta anterior, os funcionários também serão um público trabalhado, pois além de contribuírem diretamente com a realização da missão da Fundação Julita, igualmente podem ser representantes da organização em diversos espaços, trazendo pessoas para contribuir com a entidade. A Fundação Julita possui mais de 130 funcionários, ou seja, existe nesse nicho um grande potencial de força de relacionamento e conversão de novos doadores.

Comunidade - O desenvolvimento do Jardim São Luís também passa pela existência da Fundação Julita. Segundo dados da prefeitura, o bairro possui 290 mil habitantes, que podem contribuir diretamente com a organização, pois os trabalhos realizados pela entidade são direcionados e reconhecidos pela comunidade. Um recorte desse público são os ex-educandos da Fundação: por já existir um vínculo anterior, há maior probabilidade de adesão desse público específico.

Conversão de voluntariado corporativo em doadores – Em 2017, a Fundação Julita recebeu o voluntariado de nove empresas que trouxeram 357 funcionários à entidade. Efetivamente, o voluntariado fortalece a relação entre os envolvidos – público de atendidos, funcionários, empresa e organização social. Dentro do plano de captação de recursos também existe o objetivo de converter pelo menos 10% do voluntariado

corporativo em doadores. A ideia é que, ao longo do primeiro ano, consiga-se aumentar a arrecadação (considerando a sazonalidade) em aproximadamente R\$ 7.300,00.

CONTRATAÇÃO DE PROFISSIONAL DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS PESSOA FÍSICA - Para direcionar as ações ligadas à captação de recursos é importante investir na contratação de um profissional, com senioridade, capaz de conduzir as ações, atuando nas diversas frentes. Para isso, a área de Recursos Humanos da Fundação Julita deve priorizar um profissional com as seguintes competências: capacidade de planejamento, articulação, acompanhamento e cumprimento de metas. Além disso, é competência desejada a capacidade de ser autogerenciável.

Para colocar em prática as ações previstas anteriormente, a Fundação Julita desenvolveu um plano com cronograma físico/financeiro, que aponta em linhas gerais os resultados de conversão em valores que a organização deseja alcançar. Além disso, esse instrumental proporciona uma ferramenta de gestão para contribuir com o acompanhamento dos resultados da iniciativa.

Plano de Captação de Recursos Pessoas Físicas	Cronograma Físico/Financeiro												
	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. Recursos Humano	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	48.000,00
Equipe diretamente ligada ao projeto	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	48.000,00
2. Adequação do fluxo de captação	3.400,00	3.300,00	3.300,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	16.300,00
Reformulação do site	3.400,00	3.300,00	3.300,00										10.000,00
Implementação de processo de doação informatizado	-	-	-	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	6.300,00
INVESTIMENTO	7.400,00	7.300,00	7.300,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	4.700,00	64.300,00
3. Ampliação de recursos com a base de doadores	14.737,21	14.737,21	18.210,93	18.210,93	18.210,93	18.210,93	18.210,93	18.210,93	18.210,93	18.210,93	18.210,93	18.210,93	211.583,72
3.1.1 Doadores Ativos	14.737,21	14.737,21	14.737,21	14.737,21	14.737,21	14.737,21	14.737,21	14.737,21	14.737,21	14.737,21	14.737,21	14.737,21	176.695,83
3.1.2 Reajuste Doadores Ativos			1.473,72	1.473,72	1.473,72	1.473,72	1.473,72	1.473,72	1.473,72	1.473,72	1.473,72	1.473,72	14.737,20
3.2 Doadores Inativos			2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	20.000,00
4. Novos doadores	-	-	-	1.790,00	1.900,00	10.760,00	12.050,00	19.950,00	22.100,00	16.350,00	19.350,00	17.695,00	136.945,00
4.1 Amigos dos amigos da Julita					11.000,00	4.000,00	4.000,00	11.000,00	11.000,00	4.000,00	6.500,00	4.000,00	55.500,00
4.2 Embaixadores				1.250,00	5.000,00	5.500,00	6.250,00	6.250,00	7.500,00	8.750,00	9.250,00	10.000,00	59.750,00
4.3 Funcionários				180,00	300,00	420,00	600,00	900,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	7.200,00
4.4 Comunidade				180,00	300,00	420,00	600,00	900,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	7.200,00
4.5 Voluntários				180,00	300,00	420,00	600,00	900,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.295,83	7.295,83
RECEITAS TOTAIS	14.737,21	14.737,21	18.210,93	20.000,93	35.110,93	28.970,93	30.260,93	30.160,93	40.310,93	34.560,93	37.560,93	35.906,76	348.529,55
RESULTADO	7.337,21	7.427,21	10.910,93	15.300,93	30.410,93	24.270,93	25.560,93	33.460,93	35.610,93	29.860,93	29.860,93	31.206,76	284.229,55

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do trabalho desenvolvido entende-se que a Fundação Julita é uma organização com forte potencial de desenvolver ações ligadas à sua sustentabilidade financeira diversificando suas fontes de receita. Assim, em médio e longo prazos, poderá se tornar uma entidade com menor dependência financeira ligada a recursos públicos e de entidades privadas.

Outro ponto constatado é a capacidade de autonomia institucional, pois, conseguindo aumentar verbas não direcionadas ao custeio de projeto, a organização terá maior capacidade de propor suas próprias iniciativas, com alinhamento à sua política pedagógica, beneficiando efetivamente o território e as necessidades da organização, diminuindo a obrigatoriedade de se orientar a critérios do investidor social, que em muitos momentos não estão ajustadas à missão da organização ou às demandas da comunidade.

Também fica nítido que a diversificação de fontes de captação de recursos, aumentando prioritariamente as oriundas de pessoas físicas, só será efetiva se a organização seguir como premissa o não aumento dos custos (fixos e variáveis) durante os próximos ciclos, principalmente evitando a inclusão de novos projetos que não estejam vinculados a financiamentos rentáveis.

Outro ponto constatado é que as ações de captação de recurso demandam investimento e equipe direcionada para a ação visando o cumprimento de metas, ou seja, com responsáveis pelo seu cumprimento. O retorno para esse investimento é de médio a longo prazos, porém, pode gerar uma perenidade na base de doadores. Sendo assim, a curva de investimento

será decrescente, comparado ao retorno.

Conclui-se, também, que o plano apresentado se trata de um planejamento preliminar, logo, um maior detalhamento das ações deverá ser realizado, bem como o desenvolvimento de um plano de gestão de riscos (com mapeamento e respostas aos riscos) e outras áreas da organização precisam aderir à proposta, como funcionários, diretoria e conselho, para que somente assim o plano proposto consiga ter maior consistência e efetividade com seus resultados.

Jânio de Oliveira, 44 anos, pós-graduado em Ciências Sociais pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo - FESP. Possui experiência em organizações sociais há mais de 18 anos. Atuou como coordenador de projetos sociais, como educador social e orientador pedagógico. Na Fundação Julita desde 2007, atualmente ocupa o cargo de Gestor Geral, coordenando e orientando toda a equipe, programas e projetos e áreas de suporte. É responsável pelo alinhamento da proposta pedagógica, avaliação e monitoramento das atividades em execução e, também, responsável pelo planejamento e implantação de novos projetos.

Tiago Ferreira Lins, 29 anos, especialista em Gerenciamento de Projetos pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Atuou com gestão de projetos em organizações do segundo e terceiro setor, e possui experiência em elaboração, execução, monitoramento e avaliação de projetos. Desde 2016 é membro da equipe de Desenvolvimento Institucional da Fundação Julita, área responsável pela implementação de estratégias para garantir o crescimento sustentável da organização.



INSTITUIÇÃO BENEFICENTE LAR DE MARIA A COMUNICAÇÃO COMO INSTRUMENTO PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO TERCEIRO SETOR



A COMUNICAÇÃO COMO INSTRUMENTO PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO TERCEIRO SETOR

Karen Juliane Selotto Cardoso
Luciana Patricia de Moraes Botelho

INTRODUÇÃO

Fundada em 1963, no município de Santo André (SP), a Instituição Beneficente Lar de Maria tem como missão "Oferecer condições de desenvolvimento da cidadania às crianças e adolescentes e seus familiares que se encontram em vulnerabilidade social, buscando uma vida digna e respeitada como seres humanos".

Atualmente, a entidade possui quatro unidades e atende cerca de 1.400 crianças, jovens e adolescentes, de 4 meses a 15 anos, que vivem em áreas de risco. Além da educação infantil, o Lar de Maria desenvolve, também, programas socioeducativos e de assistência social que beneficiam 800 famílias.

Todo trabalho realizado pela entidade objetiva o acolhimento afetivo, voltado para a cidadania e inclusão social. Na área educacional, por exemplo, os pedagogos são capacitados para desenvolver o sistema com base montessoriana, e os educadores sociais possuem expertise para promover práticas esportivas, musicalização, expressão corporal, espaço e movimento, ballet, ginástica, natação, teatro, poesia e outras atividades culturais.

Entre os desafios da entidade, está a busca de novos formatos de comunicação para compartilhar suas ações junto aos públicos de interesse com os quais se relaciona, buscando o engajamento entre os colaboradores, o comprometimento nos projetos multidisciplinares e interdepartamentais, além do alinhamento da informação e a mobilização pela causa, como objetivo comum e final da instituição.

Por isso, o presente artigo tem como objetivo identificar a utilização das mídias sociais nas organizações não-governamentais dada a importância da comunicação na captação de

recursos, além de outros processos de inovação no contexto de negócios sociais.

Como referência, foram analisadas instituições que atuam com processos de comunicação estruturada bem-sucedidos como: Instituto Alana, Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, Fundação Dorina Nowill, Médico Sem Fronteiras, Rede Asta e Projeto ArteSol, Orienta Vida e Associação Santo Agostinho. Todas elas utilizam seus canais de comunicação em favor das causas que defendem.

CONTEXTO

Pensar a comunicação, no âmbito do terceiro setor, requer um olhar cuidadoso, uma vez que as finalidades e interesses das organizações se diferem das demais, independentemente se públicas ou privadas. Nesse contexto, é necessário considerar as especificidades de cada entidade, respeitando seus valores e públicos que atendem, seja no aspecto cultural, histórico, social, político, geográfico ou econômico.

Para muitos gestores de organizações sem fins lucrativos é difícil compreender a importância da comunicação dessa forma, a ponto de considerá-la estratégica e determinante, dentro dos itens de governança. Normalmente, eles estão mergulhados em atividades cotidianas, executando processos repetitivos, ou, ainda, absorvidos por demandas que consideram essenciais, diretamente ligadas a questões específicas, seja no atendimento aos beneficiários assistidos ou a assuntos correlatos às rotinas pedagógica e administrativa.

Some-se a isso o advento da tecnologia da informação, com a comunicação ganhando rapidamente novos formatos e acesso em larga escala. O que antes era controlado por

grandes corporações passou a ser acessado pelos cidadãos comuns, dando início a uma nova era caracterizada por plataformas digitais, novos modelos de negócios e profissões jamais vistas.

De um lado estão youtubers, blogueiros e prosumers, ou seja, pessoas que produzem e consomem conteúdo, em um ambiente no qual as informações são monitoradas por meio de indicadores de resultados, incluindo a aceitação dos produtos e/ou serviços oferecidos pelas corporações; de outro lado estão usuários cada vez mais conectados, expressando suas experiências para um grande número de pessoas.

Para as instituições que atuam no terceiro setor, sem dúvida esta é uma excelente oportunidade para proporcionar a capilaridade de suas ações, promover o diálogo social na mobilização das causas, disseminar ideias e novos projetos, promover grupos de discussões temáticas, ampliar o relacionamento com diferentes públicos de interesse, além de reforçar a visibilidade e a credibilidade da marca, resultando novas possibilidades de comunicação e o aumento da probabilidade no incremento da captação de recursos, de maneira geral.

Por isso, o tema possui relevância para o Lar de Maria, que decidiu trabalhar os aspectos gerais da comunicação interna e externa, para que ela atue como interlocutora em diversos níveis hierárquicos e públicos de interesse, traduzindo de maneira clara e direta as ações que estão sendo desenvolvidas junto aos beneficiários, órgãos de interesse e entidades de classe.

Como parte de sua estratégia institucional, a entidade pretende avaliar, junto à estrutura organizacional, a viabilidade de recursos humanos e financeiros para a realização e

implementação de um projeto inovador de comunicação, em conformidade ao Plano de Custos Anual 2017/2018, aprovados pela diretoria executiva e conselho deliberativo.

A ideia é aumentar a régua de relacionamento, conhecer o perfil dos simpatizantes pela causa, bem como encontrar possibilidades de promover conteúdos de interesse e de alto valor agregado. Para isso, faz-se necessário entender esse desafio como um processo consensual e parte da governança, sua importância, principais impactos e como é possível utilizá-lo exponencialmente em favor do marketing de causas.

DESENVOLVIMENTO

A análise do cenário interna e as pesquisas realizadas para a elaboração deste artigo indicam que é oportuno para o Lar de Maria trabalhar com foco na comunicação integrada, por meio da estruturação dos seus veículos de comunicação e mídias sociais. Porém, é necessário inicialmente desmistificar culturalmente as barreiras organizacionais, estruturais e tecnológicas existentes na instituição.

Como primeira ação, integrando o organograma institucional, devem ser definidos, de maneira orgânica, os papéis e as responsabilidades de atuação nas frentes de comunicação institucional e/ou ações que serão desenvolvidas no dia a dia da entidade.

Em continuidade, é necessário fazer o mapeamento dos órgãos e/ou públicos de interesse com os quais a instituição já se relaciona ou tem interesse em ampliar sua base de relacionamento, como ação estratégica de comunicação institucional.

Ainda nesta linha, como terceira ação está o mapeamento dos canais digitais e a capacidade de uso das ferramentas tecnológicas já existentes, para posterior desenvolvimento de uma arquitetura de redes digitais específicas (ex.: Twitter, Facebook, YouTube e Instagram, entre outros), que permitirão a interação da organização com seus públicos de interesse, principalmente no que se refere à divulgação das ações sociais e ao engajamento com os interlocutores.

Como quarta ação prioriza-se a proposta de reformulação do site, com a adequação do conteúdo e monitoramento específico, mediante recursos disponíveis na plataforma. Como quinta ação e uma das mais importantes, é necessário elaborar um Plano de Comunicação Institucional, apontando canais, assuntos de interesse geral, ações sociais, novos projetos e eventos realizados pela instituição, contendo periodicidade, abrangência e formatos específicos.

Além dos instrumentos digitais, o documento deve prever outras iniciativas de relacionamento e comunicação igualmente importantes para a instituição, como:

- Intensificar o relacionamento com as mídias televisivas (abertas ou fechadas) e impressas.
- Inserir anúncios em rádios locais.
- Definir calendário com datas temáticas para participação de eventos no terceiro setor.
- Integrar grupos e fóruns.

- Promover ações com embaixadores da boa vontade que se assemelham à causa.
- Participar de editais.
- Realizar crowdfunding.
- Colher depoimentos e histórias inspiradoras de pessoas que fizeram parte da instituição.

Vale ressaltar que cada projeto elaborado deve ser definido a partir das respostas a seis questões básicas: "quem?" (público-alvo), "o quê?" (mensagens-chave e articulações), "quando?" (tempo e periodicidade da entrega), "por quê?" (resultados desejados), "como?" (veículos de comunicação de como será a entrega desta mensagem), "por quem?" (departamento ou responsável pela informação em conformidade a sua expertise e/ou dominância pelo tema). Os impactos das ações precisam ser permanentemente mensurados, para verificar se foram alcançados os objetivos estabelecidos e se há a necessidade de possíveis adequações.

Todo esse trabalho tem com premissa despertar o desejo e a inspiração de pessoas físicas ou jurídicas, para que elas se identifiquem e tornem-se apoiadoras da causa social, resultando o incremento da captação de recursos de maneira exponencial e orgânica para o desenvolvimento de novos projetos e a amplitude de acesso a novos beneficiários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O terceiro setor vem desempenhando um papel de grande relevância no bloco dos países emergentes, nos fóruns mundiais, para a Organização das Nações Unidas e o G-20, com interesses e premissas globais que vão além dos aspectos político, geográfico, econômico e social. Afinal, cresce cada vez mais a adesão ao marketing das causas e a mobilização de recursos para a aplicabilidade dos projetos ligados à melhoria de vida aos assistidos, mudanças climáticas e descobertas pela cura de doenças, entre outras demandas em prol da sociedade civil.

Paralelamente, o terceiro setor é quem promove, ainda, soluções para o exercício do direito à cidadania, a formação e geração de renda e o desenvolvimento de um mundo justo e igualitário para todos. Com o acesso às plataformas digitais, a comunicação pode ser ampliada, oportunizando o contato direto e de maneira rápida com diversos públicos de interesse, aumentando também o diálogo social, a visibilidade, o posicionamento da marca e a credibilidade da instituição, bem como o desdobramento de ações, projetos sociais e a mobilização pela causa.

Por isso, o objetivo deste trabalho foi o de estimular a importância da utilização das mídias sociais, das ferramentas tecnológicas e dos canais de comunicação, por meio do diálogo social e da interconectividade entre a rede, saindo da experiência individual para o mundo pluralizado e multicultural. Como diz o empreendedor e palestrante, Ricardo Jordão Magalhães, "A propaganda não é mais a alma do negócio. A Alma é." E é exatamente isso o que proporcionam as redes sociais.

Karen Juliane Selotto Cardoso é estudante de Administração de Empresas e tem experiência em empresas privadas no setor de faturamento e fiscal. Trabalha no Lar de Maria desde 2017 como Assistente Administrativa Financeira.

Licenciada em Pedagogia pela Faculdade Fundação Santo André, pós-graduada em Administração de Recursos Humanos e MBA em Gestão Executiva, **Luciana Botelho** reúne experiência em planejamento estratégico, comunicação corporativa e RI em favor do Marketing das Causas potencializando o valor institucional da marca na formação de parcerias públicas e privadas. Desde 2012, é responsável pela área de Relações Institucionais e Parcerias Corporativas da Instituição Beneficente Lar de Maria.

INSTITUTO RECICLAR
MAIS EFICIÊNCIA
E VALOR NA
PRESTAÇÃO DE
CONTAS FINANCEIRAS
DE PROJETOS



MAIS EFICIÊNCIA E VALOR NA PRESTAÇÃO DE CONTAS FINANCEIRAS DE PROJETOS

Jaqueline das Virgens
Thaís Fernandes Palhares

INTRODUÇÃO

O Instituto Reciclar foi criado em 1995, por um grupo de empresários que se uniu em prol de um ideal comum: formar jovens para o mercado de trabalho. Baseado nesta ideia, o instituto foi fundado com a seguinte missão: "Proporcionar a adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade e risco social oportunidades de educação complementar à escola e aprendizado profissional, para promoção de sua autoestima, inclusão social e exercício pleno da cidadania".

Durante pouco mais de duas décadas, a instituição empregou jovens para o 1º emprego em uma Oficina de Reciclagem de Papel, na zona oeste da cidade de São Paulo, promovendo sua formação por meio da atuação profissional e da complementação educacional. Ao longo de todos esses anos, o Reciclar evoluiu na forma de realizar sua missão e, em especial nos últimos quatro anos, promoveu uma grande reformulação de seu modelo de atuação.

Desde março de 2017, o Instituto passou a oferecer aos jovens uma vivência ainda mais completa, estimulando-os a criar e viabilizar projetos que solucionem problemas reais da comunidade e que contribuirão, de forma mais efetiva, para uma grande transformação em suas trajetórias de vida no longo prazo.

O novo modelo está baseado em quatro grandes pilares: (I) Oficinas Criativas de Soluções: aprendizado por meio da gestão de projetos, tendo problemas reais da comunidade como ponto de partida; (II) Projeto de Vida: apoio para a escolha da profissão e definição de um plano para construção de uma carreira sólida; (III) Curso Técnico: realizado junto a escolas de

referência, na área de interesse do jovem, totalmente custeado pelo Reciclar; (IV) Mentoria e Apoio à Empregabilidade.

Em seus 23 anos de história, o Reciclar sempre teve papel ativo no terceiro setor e conquistou importantes reconhecimentos, entre os quais o BemEficiente, concedido em 2004 pela Kanitz & Associados, e a indicação pelo Pacto Global das Nações Unidas como uma das instituições de mais credibilidade e profissionalismo no mundo e, em 2017, o selo de Melhores ONGs para se Doar (Revista Época/ Instituto Doar). Além disso, a ONG é credenciada para receber recursos da United Way e do CAF America, organizações mundiais que mobilizam recursos e voluntários para instituições idôneas.

Ainda que a entidade tenha conquistado premiações de destaque, a busca pela excelência é uma constante, a fim de manter-se relevante para a sociedade, para o público beneficiado, para os financiadores e para os demais stakeholders. Entre os desafios atuais está a formalização do processo de prestação de contas financeira de editais públicos e privados, a fim de conferir mais eficiência operacional, transparência e segurança aos provedores de recursos, exigências decorrentes da nova Lei nº 13.019/14.

Por isso, este trabalho visa contribuir para o processo, em especial, na definição do escopo dos controles e seus responsáveis, e na estruturação do macrofluxo de prestação de contas da entidade. Para tanto, foi realizada pesquisa e análise bibliográfica para o levantamento dos assuntos relacionados aos processos de prestação de contas em organizações do terceiro setor.

CONTEXTO

A perpetuação e o cumprimento da missão social de uma organização da sociedade civil estão diretamente ligados a atividades de planejamento estratégico, contabilidade, adaptabilidade, visão de futuro e diversificação das fontes de receita. Esta diversificação, inclusive, pode assegurar a manutenção da organização no caso da perda de mantenedores. Porém, ao ampliar as fontes de recursos, amplia-se, também, a complexidade nos processos de prestação de contas financeiro, especialmente para editais públicos e privados.

Atualmente, todas as demonstrações financeiras do Instituto Reciclar são auditadas pela KPMG Auditores Independentes, mas, com a entrada de um novo modelo de atuação, tornou-se necessário refletir ainda mais sobre esses processos, considerando sua amplitude e complexidade, bem como a própria realidade do Instituto Reciclar.

O Novo Programa Reciclar, implementado em 2017, se desdobra em um novo modo de atuação, que demanda o desenvolvimento de estruturas de gestão e de governança mais sofisticadas, além da ampliação das fontes de receitas, capazes de assegurar o cumprimento da missão da organização com excelência. Algumas mudanças já foram implementadas na organização.

A área financeira, por exemplo, assumiu um papel mais estratégico: de gestora de fluxo de caixa, passou a atuar como gestora financeira, aproximando-se de uma controladoria. Também foi definido um novo conjunto de indicadores relacionados à missão da ONG e, com a contratação de uma coordenadora de captação de recursos, estruturou-se a área de Relações Institucionais, responsável pela definição e execução do plano de captação.

Com esse novo desenho organizacional, surgiram novas oportunidades de parceria. O pipeline de captação do Reciclar, em outubro de 2017, contabilizava 17 editais privados, além de projetos em captação via leis de incentivo (Fumcad, Condeca, Lei Rouanet). Diante dos financiadores em potencial e, considerando os ambientes interno e externo, observou-se a oportunidade de criar um controle financeiro unificado para suportar os futuros e atuais processos de prestação de contas de projetos do Reciclar, capaz de promover uma cultura de transparência e que atenda às diversas expectativas dos financiadores.

DESENVOLVIMENTO

O processo de prestação de contas em organizações do terceiro setor é um fator crucial para sua sustentabilidade. Para ser considerado eficiente, ele deve deixar evidente que a organização cumpriu a missão e executou o que se propôs, incluindo a aplicação correta dos recursos e a justificativa da sua utilização, além da demonstração de entrada e saída desses recursos, o pagamento de todos os encargos e tributos inerentes à operação da ONG, e o atendimento a exigências morais, legais e contábeis.

Considerando o volume e especificidade de cada prestação de contas, sugere-se uma visão sistêmica na qual esse procedimento burocrático seja inerente ao processo operacional e de controle do Instituto Reciclar, desde o momento em que o recurso é pleiteado até o momento de sua saída. Nesse sentido, macrofluxo do processo de prestação de contas financeira de projetos de recursos públicos e privados no Instituto Reciclar proposto abaixo é mais uma etapa pensada para agregar valor ao novo modelo de atuação da entidade.

Durante a análise do cenário da organização, verificou-se que muitas etapas já estão implantadas, porém não formalizadas. Nota-se, ainda, que o Reciclar já vem aperfeiçoando e documentando as etapas presentes no macrofluxo, em linha com o planejamento estratégico iniciado em 2014. A expectativa é a de que, uma vez definido, esse fluxo seja revisto periodicamente, em um processo de melhoria contínua.

Etapas do Processo	Descrição da atividade	Responsável	Status/Cronograma
Edital / chamamento público	Plano de captação de recursos: (mapeamento dos editais em aberto em que a entidade está apta à participar)	Diretoria Executiva e Coordenadora de captação	Implantado
	Decisão em qual edital/chamamento público e entidade irá se inscrever.		
Assinatura do termo de convênio/fomento/colaboração	Análise da legislação aplicável ao edital/ chamamento público (marco regulatório do terceiro setor/ normas do tribunal de contas/Lei 13.019).	Diretoria Jurídica e Diretora Executiva	Implantado
	Todos os contratos e convênios são revisados e validados pela diretoria jurídica e contador.		
	Analisar qual é a contrapartida estabelecida e se a mesma está de acordo com o projeto apresentado. Também verificar qual é o procedimento a ser adotado tanto para contrapartida financeira como para a de bens/equipamentos e outros.		
Reunião de planejamento com a equipe	Neste item devem ser analisados – o documento à ser assinado, as responsabilidades da entidade, a capacidade de entrega das promessas.	Diretora Executiva	À ser implantado no primeiro trimestre de 2018.
	Após assinatura do termo, deverá ter uma reunião de planejamento com todas as áreas envolvidas no projeto.		
	Elaboração do cronograma para atendimento dos prazos e padrões da entrega das prestações de contas.		
	Estabelecimento de responsáveis e responsabilidades de cada área		
	Definição dos processos à serem adotados.		
Execução do contrato/ Orçamento	Definição dos documentos comprobatórios.	Coordenadora Adm. Financeiro	Implantado
	Planejamento das atividades propostas:		
	Contrato/aquisição de insumo		
	Contratação de RH		
	Norma de compras e contratações		
Respeito às leis vigentes			
Solicitar 3 orçamentos para efetuar a compra/aquisição			

INSTITUTO RECICLAR

Etapas do Processo	Descrição da atividade	Responsável	Status/Cronograma
Controle financeiro	Orçamento, Fluxo de caixa	Coordenadora Adm. Financeiro	As etapas já estão implantadas e outras deverão ser implantadas no início de 2018.
	Plano de contas, centros de custos.		
	Abertura de conta específicas para todos os projetos.		
	Aplicação do recurso em poupança.		
	Ter um carimbo para identificação de cada projeto.		
	Extratos bancários/ conciliação bancária.		
	Somente efetuar compras de fornecedores que emitam NF, cujo o pagamento deve ser feito diretamente para o mesmo, e não para terceiros.		
	A nota fiscal deve ter a descrição de serviço e/ou a compra compatível com a compra e/ou prestação de serviços contratados/adquiridos.		
	Os pagamentos devem ser feitos apenas através de transferência bancária e ou boletos bancários.		
	Não devem efetuar pagamentos com cheques ou em dinheiro (conforme determina o Marco regulatório).		
Controle Contábil	Parametrizar o sistema Microsiga Photheus para ter um controle único eficaz, capaz de alimentar todas as prestações de contas por projetos.	Contabilidade e Coordenadora Adm. Financeiro	Implantado
	Abrir um centro de custos para cada projeto.		
Elaborada pela empresa terceirizada contratada	Documentação se suporte de acordo com a legislação tributária.	Contabilidade e Coordenadora Adm. Financeiro	Implantado
	A contabilidade é elaborada conforme normas brasileiras de Contabilidade para o 3º Setor – ITG 2002		
	Balancetes mensais, integração com o financeiro.		
Comissão do monitoramento e avaliação	Demonstração contábil	Conselho fiscal com apoio da diretoria executiva e Coordenadora Adm. Financeiro	Em andamento, à ser finalizado até o final do ano de 2017.
	Balanco Patrimonial, demonstração do resultado, demonstração das mutações no patrimônio líquido, demonstração dos fluxos de caixa, notas explicativas.		
	Apuração contábil por projetos, conciliação da prestação de contas com o centro de custo do projeto		
	Assinatura do contador		
Transparência	O Conselho fiscal está implantando um comitê para fazer as revisões de todas as prestações:	Diretora Executiva/ Coordenadora de comunicação	Implantado
	1º etapa está em elaboração da análise das prestações de contas dos órgãos públicos.		
	2º etapa: sugestão de trimestralmente analisar também as demais prestações de contas.		
Prestação de contas	O Conselho Fiscal deverá receber os relatórios periódicos para análise.	Coordenadora Adm. Financeiro	Implantado
	Auditoria externa: KPGM auditores independentes		
Público interessado	Divulgação anual do relatório financeiro (site, impresso, redes sociais)	Diretoria Executiva/ Coordenadora de Relações Institucionais/ Coordenadora de Comunicação	Em fase de formalização.
	Conforme Lei 13.019 – Art 11. A organização da sociedade civil deverá divulgar, em seu site na internet, caso mantenha, e em locais visíveis de suas redes sociais e dos estabelecimentos em que exerça suas ações, todas as parcerias celebradas com o poder público.		
	A entidade irá divulgar em site e TV digital interna.		
	Entrega dos documentos pertinentes ao órgão público e/ou a empresa privada.		
	Cada parceiro tem a sua exigência de documentos legais comprobatórios que a entidade deve apresentar, mas independente deles, a entidade terá um conforme já mencionado (a ser parametrizado pelo sistema Microsiga Protheus) a sua matriz para prestação de contas.		
Público interessado	Stakeholders	Diretoria Executiva/ Coordenadora de Relações Institucionais/ Coordenadora de Comunicação	Em fase de formalização.
	Conselho Adm da entidade		
	Conselho fiscal da entidade		
	Diretoria da entidade		
	Apoiadores (PF e PJ que apoiaram o projeto com recursos)		
	Órgãos controladores		
Órgão público conveniente e tribunal de contas.			

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações percebidas no ambiente interno do Instituto Reciclar e a análise do ambiente externo estão se traduzindo em ações que objetivam a sustentabilidade financeira da organização. A formalização do processo de prestação de contas financeiras de editais públicos e privados é mais um passo importante para a consolidação do novo modelo de atuação do Reciclar.

A sua implantação está alinhada a conceitos de transparência, ética e responsabilidade social. Estes são critérios importantes para a manutenção e fortalecimento das atuais parcerias, bem como para novas oportunidades, fundamentais para o desenvolvimento dos projetos em andamento.

Compreendendo que a prestação de contas financeira é um pilar importante para a perenidade e solidez das organizações sociais no longo prazo, bem como para a perpetuação do exercício de sua missão, observa-se que o Instituto Reciclar já tem em seu planejamento ações para a melhoria de seus processos internos.

O macrofluxo proposto acima vem sendo discutido pelo corpo diretivo, bem como um conjunto de ações para a formalização desses processos e parametrização das prestações de contas. Paralelamente, o Instituto Reciclar dará início à formalização dos Procedimentos Internos da organização em 2018. A expectativa é a de que, até o final do ano de 2019, todas as políticas e processos internos referentes à gestão da prestação de contas estejam devidamente documentados.

Entendendo a formalização do processo de prestação de contas financeiro de editais

públicos e privados, propõe-se, ainda, que esta documentação possa ser disponibilizada a parceiros atuais e futuros, conferindo mais uma importante credencial ao Instituto Reciclar.

Jaqueline das Virgens é formada em Administração de Empresas com MBA em Gestão Financeira e Controladoria pela FGV, com 17 anos de experiência no terceiro setor. Atualmente exerce a função de Coordenadora Administrativa do Instituto Reciclar.

Thaís Fernandes Palhares é jornalista, com mais de dez anos de experiência em assessoria de imprensa, comunicação interna e endomarketing e passagem pelo primeiro, segundo e terceiro setores. É Coordenadora de Comunicação do Instituto Reciclar desde 2016.



LAR DA MAMÃE CLORY
GESTÃO ORIENTADA
A PROCESSOS
CONTRIBUI PARA A
SUSTENTABILIDADE
DA ORGANIZAÇÃO



GESTÃO ORIENTADA A PROCESSOS CONTRIBUI PARA A SUSTENTABILIDADE DA ORGANIZAÇÃO

Milena Moreti Dias de Lima
Rosa Maria da Cruz Cerri

INTRODUÇÃO

O Lar da Mamãe Clory foi fundado por Clory Fagundes Marques, nascida em Alegrete (RS), em 6 de junho de 1919. Aos vinte e dois anos, casou-se com Orestes Vieira Marques. Com apenas oito dias de casada, foi colocada à porta de sua casa a primeira criança das muitas que, no decorrer do tempo, viriam a fazer dela a Mamãe Clory.

Quando foi morar em São Bernardo do Campo (SP), em 1969, Clory já contando com 87 filhos fundou a Associação Cristã Verdade e Luz. A vinda para um grande centro industrial do país deveu-se a sua avançada visão quanto à necessidade de qualificação profissional para os seus "filhos". Era um momento de forte desenvolvimento industrial do município.

Sete anos depois, em 1976, foi inaugurada a sede do Lar da Mamãe Clory, caracterizada nesse período como um orfanato. Em 1988, o Lar começou a receber e a cuidar também de idosos. Dois anos depois passou a atuar no regime de abrigo para crianças e adolescentes, processo que se concluiu em 2003. Nesse mesmo ano, teve início a estrutura de atendimento desenhada até hoje, com um Núcleo Educacional para crianças de quatro meses a 14 anos; um Núcleo de Idosos e Adultos com deficiência; um Núcleo de Atendimento à Família e um Curso de Gestantes.

Tendo a necessidade de gerar renda para a educação e manutenção de seus filhos – que chegou a ficar entre 200 e 300 em um dado momento (no total foram quase 1.500) -, a fundadora sempre desenvolveu o seu lado empreendedor, buscando atividades que levantassem recursos financeiros e reduzissem despesas. Algumas dessas iniciativas, inclusive, foram consideradas inovadoras, principalmente àquelas lançadas na década de

90, como: separação de produtos recicláveis, gráfica, padaria, sebo e bazar. Ainda hoje, 90% dos recursos financeiros têm origem nesse tipo de fonte.

No decorrer dos anos, entretanto, muitas se tornaram insuficientes para a manutenção da instituição devido a crises econômicas e ao aumento de instituições do mesmo segmento, que concorrem pelo mesmo público doador. Essas mudanças sempre trouxeram a necessidade de buscar soluções práticas para a sobrevivência do Lar. Por isso, desde 2016, uma nova forma de gestão foi implantada, estruturando e dinamizando as unidades geradoras de recursos. Tal experiência, narrada neste artigo, pode ser um ponto de partida para a troca de experiências e aprendizados, que permitam agregar valor não só para a entidade, como também para outras instituições.

CONTEXTO

O Lar da Mamãe Clory sempre manteve o princípio de buscar a sustentabilidade financeira no desenvolvimento da sua missão social, que é a de amparar e assistir crianças e adolescentes em regime sustentável, por autogestão. A instituição tem como visão ser referência no terceiro setor, em que seus associados, assistidos, colaboradores e a comunidade que o cerca sintam orgulho de participar deste projeto social.

A sustentabilidade faz parte do DNA da organização desde a sua fundação e norteia todas as estratégias e ações no presente e para o futuro. Para o Lar da Mamãe Clory, o importante é manter a diversidade e o fluxo constante e superavitário na geração de recursos financeiros para contemplar a demanda crescente no atendimento a crianças e

adolescentes, conforme consta no seu Plano Estratégico.

Um bom exemplo que comprova essa premissa aconteceu em agosto de 2016. Durante um momento de crise financeira mais aguda, com o atraso na folha de pagamento e a formação de um passivo financeiro, a organização efetuou uma grande mudança. Um novo gestor, voluntário de longa data, comprometido com a história e a perenidade da instituição e muito experiente na gestão de grandes empresas, passou a assessorar e direcionar o Conselho Executivo e a administração da entidade.

Após a análise dos resultados financeiros da instituição, seguida pela análise setor a setor, concluiu-se que havia um déficit financeiro não detectado inteiramente pela gestão anterior. Diante disso, uma nova forma de gestão foi implantada. Os primeiros passos incluíram a análise de diagnósticos e de dados coletados, que resultaram em um planejamento focado no administrativo e financeiro. Por meio dele, setores improdutivos foram engajados na busca de soluções lucrativas. Aqueles que não apresentassem resultados positivos no período de seis meses seriam desativados, permitindo direcionar o foco para as atividades com maior potencial.

A ideia era a de estabelecer processos estruturados nas áreas de geração de renda e assim obter recursos para investir na missão. A gestão passou a ter metas para serem cumpridas, mensuração de resultados a atingir e análise de fluxo de caixa diário, mensal e anual. Reuniões semanais de gestão ganharam força, ao mesmo tempo em que foram geridos novos projetos. Além disso, ficou estabelecido que a administração dos recursos humanos deveria ser feita de maneira mais profissional.

DESENVOLVIMENTO

Com a implantação de processos mais estruturados e com foco na busca da sustentabilidade financeira - ainda que nem sempre plenamente atingida - diversas ações foram implantadas e consolidadas, produzindo melhorias significativas nos resultados de unidades geradoras de recursos, especialmente o Bazar de Roupas e Brinquedos e o Bazar de Móveis, Eletroeletrônicos e Informática.

Duas unidades de negócios deficitárias - Reciclagem de Materiais e Gráfica - foram encerradas, porque, além de terem dado prejuízo nos últimos anos, não mostraram potencial para reverter o resultado no modelo que a instituição trabalhava, com empregados contratados via CLT e não em cooperativa, como o mercado concorrente pratica.

Os resultados positivos começaram a aparecer. De outubro de 2016 a agosto de 2017 as metas foram crescentes e atingidas, apesar de muito desafiadoras. Mesmo com o encerramento das duas unidades de negócios, o faturamento total evoluiu em relação ao período anterior, mostrando o acerto da estratégia e das ações de saneamento.

Outro dado interessante: quando a atual gestão assumiu a administração da instituição, todas as atividades administrativas eram executadas de maneira informal, com processo centralizado em uma única pessoa, sem acompanhamento diário da direção. Ela era informada apenas das exceções, das ocorrências diárias ou de possíveis problemas que pudessem ocorrer. A maior parte das atividades era feita em caderno e não em planilhas eletrônicas, prejudicando uma ação sistemática e conjugada entre a administração

operacional e a direção responsável.

Com a nova gestão houve um direcionamento forte para que a instituição trabalhasse com processos estruturados. O esforço foi grande, tanto que a mudança das funções e áreas prioritárias ocorreu de forma progressiva. Os processos, por exemplo, foram sendo estruturados por etapas, começando na área financeira; no fluxo de caixa; em reuniões semanais de controle dos resultados financeiros e em um processo semanal de definição das metas.

Em julho de 2017, entretanto, a instituição começou a sentir uma redução gradativa no movimento de vendas, em todos os setores. Em virtude da crise econômica houve uma nova queda de demanda no mercado, conseqüentemente, uma diminuição na receita financeira da instituição, não atingindo a meta esperada para o terceiro trimestre.

Nesse período foi observada também uma queda abrupta de doações e constatado a importância de buscar novos recursos para a sustentabilidade da missão. Apesar de não depender de órgãos públicos, a organização está sujeita às variáveis do mercado, competindo diretamente com os segmentos de negócios similares, os quais também passam por um constante processo de adaptação ao mercado em crise.

Por isso, a instituição permanece revisando continuamente os resultados e os processos de todas as suas unidades geradoras de renda, para que sejam sempre autossustentáveis, ou seja, que continuem contribuindo com um resultado positivo, diretamente no custeio das despesas da missão social.

É importante ressaltar que, com base no novo modelo de gestão e processos, foi possível

elaborar uma análise SWOT, identificando os pontos fortes e fracos da instituição, assim como as oportunidades e ameaças. O diagnóstico obtido está ajudando a fundamentar o planejamento estratégico da entidade.

Análise S.W.O.T

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none">- Cultura de buscar a Sustentabilidade financeira;- Não dependência de aporte governamental;- Reconhecimento público em SBC;- Identidade Institucional;- Autonomia e protagonismo no desenvolvimento da missão;- Engajamento da diretoria com os gestores.	<ul style="list-style-type: none">- Excesso de pessoas não qualificadas;- Baixo nível de comprometimento de muitos colaboradores;- Dificuldades para cumprir metas financeiras estabelecidas.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">- Inovação em áreas já existentes de geração de renda;- Aumento do número de voluntários;- Voluntários especialistas;- Buscar maior engajamento dos colaboradores.	<ul style="list-style-type: none">- Crise Política e Econômica;- Ampliação do ensino em tempo integral na rede pública;- Diminuição do fluxo das doações.

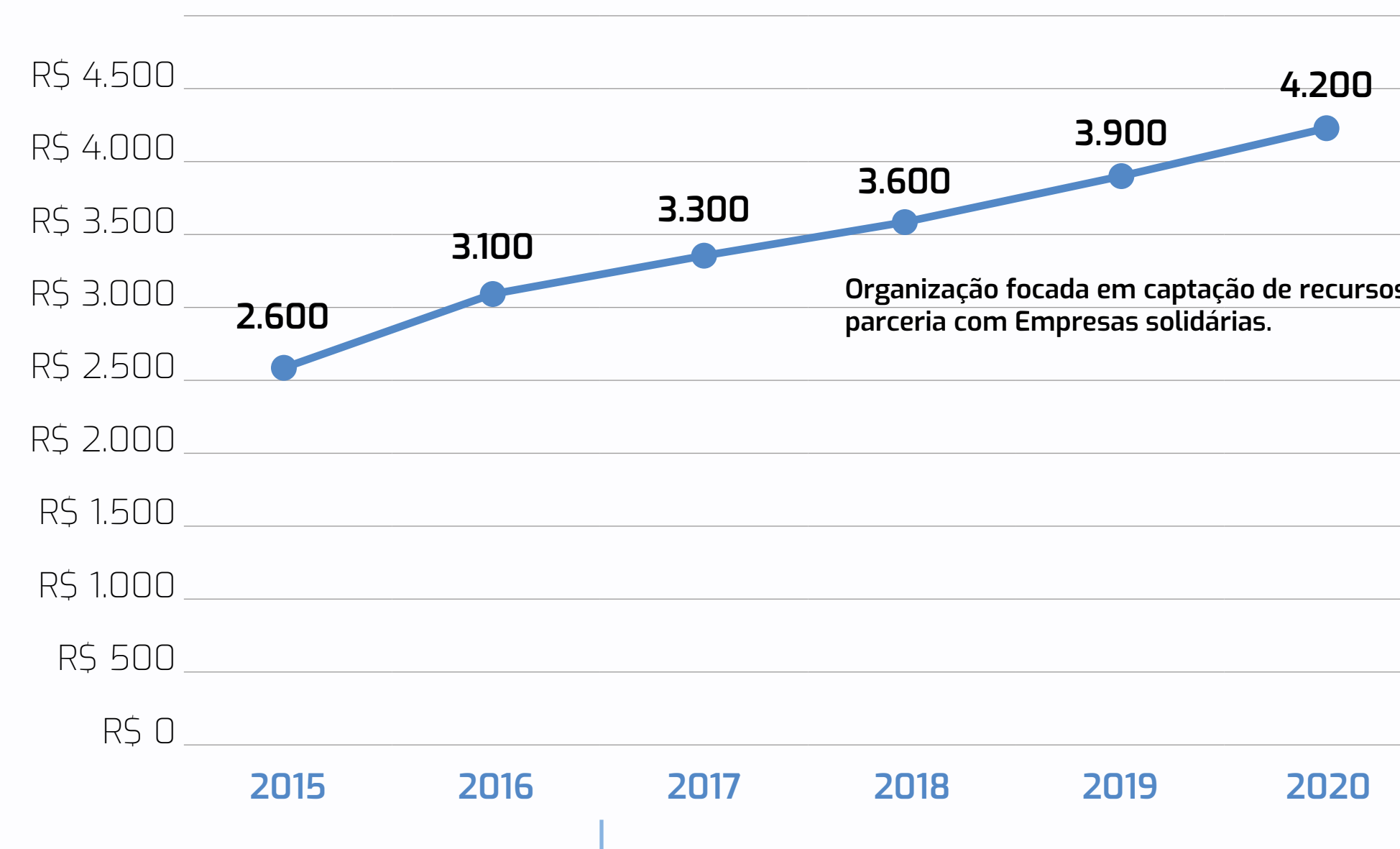
LAR DA MAMÃE CLORY

Para os próximos dois anos o objetivo é aumentar o número de crianças atendidas, sem aumentar os custos na mesma proporção. A estratégia para isso será obter uma melhor produtividade da infraestrutura desenvolvida, do time de pessoas e dos recursos financeiros.

A redução do custo "per capita" por criança será o efeito da maior produtividade dos recursos aplicados nas atividades, tanto as sociais como as geradoras de recursos. O principal recurso a ser otimizado, alvo de redução significativa, está relacionado ao número de empregados contratados, que também precisarão melhorar sua produtividade.

Uma das estratégias estabelecidas em relação a esse desafio é aumentar o número de voluntários e associados ativos, que serão envolvidos fortemente nos projetos de melhorias, além das atividades rotineiras de processos. Com as otimizações previstas e o aumento de produtividade dos recursos, a entidade planeja um aumento gradual das receitas no período 2018-2020, como mostra o gráfico abaixo.

2020 Estratégia do aumento da Receita Anual



Organização focada em captação de recursos, parceria com Empresas solidárias.

Adequar a Instituição à legislação social, legal, tributária e trabalhista de acordo com as reformas que serão aprovadas pela Congresso Nacional

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As informações e considerações aqui apresentadas são o resultado de uma profunda reflexão e de um autodiagnóstico, no qual se procurou respeitar uma abordagem realista, ética e transparente. O Lar da Mamãe Clory percorreu um longo percurso desde a sua fundação. Viveu tempos de grandes dificuldades, com permanente dedicação da sua fundadora e alto comprometimento de diversos voluntários, funcionários e benfeitores. Os obstáculos foram enormes, mas sempre superados, com muito trabalho e amor.

Nesse momento vivemos novamente um estágio de grandes dificuldades. A crise econômica, política e moral que se abateu sobre o País nos últimos anos agravou as dificuldades de sobreviver por meios próprios, na medida em que reduziu o poder de compra, especialmente da classe mais humilde, principal público consumidor dos produtos da entidade.

Encaramos o desafio de enfrentar uma nova crise como mais um passo de fortalecimento do Lar, como tantos outros que foram superados. Entretanto, aprendemos que as fórmulas do passado nem sempre se aplicam aos problemas do presente. Com a natural evolução do mundo e do ambiente social, econômico, legal e político, somente uma gestão moderna, profissional e que se utilize dos mais adequados instrumentos da administração pode nos ajudar a vencer as dificuldades e desafios do presente e do futuro.

Precisamos efetivar de um lado as diversas ações para a melhoria de resultados das atividades-meio (geradoras de recursos financeiros), otimizando e reduzindo os custos das atividades-fim (Núcleo Educacional e Assistencial). Uma profissionalização crescente,

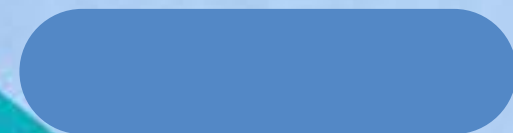
organização por processos, gestão de metas e resultado e investimento no capital humano, são pontos que vamos investir continuamente, sempre com o objetivo de perpetuar a nossa missão, a missão do Lar da Mamãe Clory.

Milena Moreti Dias de Lima é formada em Ciências Contábeis e Pós-Graduada em Gestão Empresarial na Universidade Metodista de São Paulo. Possui experiência na área financeira por um período de 10 anos. Coordena o Administrativo/Financeiro no Lar da Mamãe Clory desde 2016.

Rosa Maria da Cruz Cerri, profissional com a carreira construída na área da Educação, atuou na Volkswagen por um período de dois anos e em ONGs, como voluntária, durante 17 anos. Desde 2001 supervisiona o Núcleo Assistencial do Lar da Mamãe Clory. Formada em Pedagogia e especialização em Orientação Educacional na Fundação Santo André, possui atualização acadêmica na Universidade de São Paulo e Universidade Metodista.



SABER INSTITUTO BRASILEIRO
DE APRENDIZAGEM
PLANEJAMENTO
E CONTROLE
FINANCEIRO
COMO FERRAMENTA
DE GOVERNANÇA



PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO COMO FERRAMENTA DE GOVERNANÇA

Fátima Suely Zequeto Santos Martins
Ghisela Martins Fritschi

INTRODUÇÃO

O Saber Instituto Brasileiro de Aprendizagem é uma entidade sem fins lucrativos que tem como missão executar o programa da Lei da Aprendizagem, proporcionando treinamentos profissionais e específicos ao Código Brasileiro de Ocupações – CBO. Ele tem por princípio promover a dignidade humana por meio da inserção no mundo do trabalho de jovens de 14 a 24 anos que vivem em situação de risco e vulnerabilidade, promovendo suas competências e habilidades por meio de treinamentos profissionais.

A instituição foi fundada em 2013 e hoje atende mais de quatro mil jovens. A sede está localizada no centro de São Paulo (SP) e suas unidades estão distribuídas por várias regiões da cidade e nas seguintes localidades da região metropolitana: Guarulhos, Osasco, São Bernardo do Campo e Mogi das Cruzes. O SABER também possui uma filial na cidade do Rio de Janeiro (RJ).

A organização vem introduzindo boas práticas da governança corporativa para melhor definir as regras e processos necessários ao crescimento da organização com transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade organizacional e social.

Entre elas está a elaboração do planejamento e controle financeiro utilizando dados obtidos por um sistema manual e outro informatizado, desenvolvido especialmente para a organização. A ferramenta vem garantindo a geração de informações confiáveis, referentes ao faturamento, recebimentos e pagamentos, utilizadas pela diretoria e pelo conselho fiscal na tomada de decisões estratégicas.

Apesar da eficiência do sistema, a organização identificou a necessidade de ir além, buscando novas ferramentas que permitissem avançar na qualidade das informações geradas, impactando diretamente na forma de governança. Para propor uma alternativa interessante, foram inicialmente coletados dados por meio de reuniões com as diretorias, presidência, tesouraria, gerência financeira e conselho fiscal, além de realizada pesquisa bibliográfica em livros específicos de administração financeira e governança, revistas, websites e artigos científicos. O resultado será possível conhecer a seguir.

CONTEXTO

Devido a uma crescente necessidade de definição de papéis, regras e processos dentro das organizações, o termo governança corporativa é cada vez mais empregado e pode ser definido como "o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas", segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

No Saber, uma análise mais aprofundada apontou para a necessidade de implantação de algumas práticas de governança corporativa, como a realização de reuniões periódicas entre a diretoria e o conselho fiscal, e também entre a diretoria e a gerência com seus coordenadores de áreas, para aproximar a gestão das operações, seguindo as boas práticas de gestão de avaliação de desempenho.

Para tanto, foram propostos encontros mensais para análise conjunta da situação financeira da entidade no mês anterior e indicação dos próximos passos a serem seguidos. Mas para que as reuniões fossem eficientes e eficazes, surgiu uma nova dificuldade: o documento/

relatório a ser utilizado para pautar as reuniões. Em deliberação com os diretores, percebeu-se a dificuldade de análise puramente dos dados contábeis e mostrou-se ser essencial a elaboração de outro documento/relatório. E como fazer isso? Foi essa pergunta que norteou o estudo.

O documento em questão precisaria ser elaborado por um profissional qualificado, que não fosse responsável por compra, aprovação, pagamento ou outras operações financeiras. Caberia a ele toda a conciliação de valores para prestação de contas, preparo e análise dos dados, além de parecer técnico. Desta forma, a diretoria e os membros do conselho fiscal receberiam um relatório contendo não apenas a descrição da situação, como também todos os dados, planilhas e gráficos específicos.

Entretanto, o sistema informatizado utilizado pelo SABER está voltado apenas para faturamentos, recebimentos e pagamentos. Ele não permite a emissão de relatório de forma comparativa do período vigente aos anteriores, nem tampouco qualquer tipo de gráfico temático. Para resolver o problema seria necessário o desenvolvimento de um aplicativo capaz de produzir os relatórios necessários para análise de planejamento e tomada de decisão garantindo, assim, ações estratégicas para o crescimento da instituição.

A empresa Nube (Núcleo Brasileiro de Estágios) aceitou o desafio de desenvolver e disponibilizar, gratuitamente, o sistema para gestão dos dados e indicar um colaborador neutro a todos os departamentos que seria responsável por gerar o relatório, garantindo a viabilidade do projeto. Mas para que o projeto pudesse ser bem-sucedido, foi necessário antes propor e elaborar a ferramenta de controle financeiro, além de adaptar o sistema

atual, para que as necessidades de controle, filtro de dados e acesso a relatórios base pudessem ser supridas. Essas melhorias precisam ocorrer para otimização da conciliação bancária e do sistema de pagamentos.

DESENVOLVIMENTO

O sistema informatizado utilizado pelo Saber foi desenvolvido e pautado pela prática da transparência e confiabilidade de informações e tem parâmetros de alçadas para usuários, havendo bloqueios de permissões, de acordo com as atribuições do operador. Este sistema avança em constante melhoria, o que gera confiança das informações geradas.

Utilizado para o faturamento, recebimentos, pagamentos a fornecedores e folha de pagamento, ele não faz a conciliação automática dos dados bancários de créditos, débitos, investimentos e, por conseguinte, não gera um relatório de controle financeiro desejado. Por conta disso, há dificuldade no controle dos recebimentos e pagamentos, uma vez que existem informações inseridas manualmente e, conseqüentemente, passíveis de erro que podem afetar a qualidade das análises e decisões.

Para aperfeiçoar o processo foi necessário, inicialmente, aprimorar o sistema para que seja possível importar arquivos criptografados disponibilizados pelo banco. Isso permitirá que a conciliação bancária de débito, crédito e investimentos seja feita parcialmente, de forma automática. Em seguida, é necessária uma adaptação do software para que o relatório mensal de planejamento e controle financeiro possibilite a análise de cinco itens essenciais: faturamento, recebimento, pagamento, geração de caixa e saldo de caixa, além de todas

as informações de sistemas, bancos e prefeituras, que precisam ser compatíveis. Essas mudanças trarão ganhos significativos:

FATURAMENTO: Para emissão de todas as notas fiscais é necessário criar uma "nota-espelho" no sistema com a discriminação do projeto, possibilitando a emissão automática de relatórios que permitam, por exemplo, a verificação do total faturado em um determinado período por tipo de serviço, estado ou cidade e transposição dos dados para planilhas, para facilitar a manipulação.

RECEBIMENTOS: Os valores recebidos por boleto bancário são conciliados automaticamente pelo sistema, enquanto os valores depositados em conta são conciliados manualmente por pessoa neutra ao setor de faturamento e cobrança. Os recebimentos serão lançados no sistema, possibilitando a emissão de relatórios complementares aos de faturamento, permitindo apurar o índice de inadimplência, que pode ser calculado em sua totalidade e por projeto.

PAGAMENTOS: Todos os pagamentos, no momento do cadastramento, serão classificados conforme o tipo de despesa, como: energia elétrica, aluguel, FGTS, INSS e salários, entre outros. Os pagamentos serão todos conciliados com o extrato bancário e, ao final do mês, será importado um relatório com o valor correspondente a cada despesa.

GERAÇÃO E SALDO DE CAIXA: O caixa gerado no período será calculado subtraindo-se os pagamentos dos recebimentos. O saldo será a soma de todos os valores nas contas correntes e dos investimentos. O valor deve sempre ser compatível com o saldo final do

mês anterior, somadas as entradas de valores e valorização dos investimentos e subtraídas as saídas.

A melhoria da ferramenta proposta à diretoria e ao conselho fiscal permitirá a geração dos relatórios de planejamento e o controle financeiro de forma comparativa em períodos do ano vigente com o ano anterior, tendo acesso a todos os dados, planilhas, cálculos e gráficos para análise do resultado financeiro.

Conseqüentemente, proporcionará maior transparência na prestação de contas, prevenção de fraudes e conflitos de interesse, uma vez que vários colaboradores de diferentes áreas terão acesso a ele e poderão efetuar o controle necessário, pois o sistema de conciliação será criptografado e trará sempre informações conforme o extrato bancário.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crescente conscientização de que focar no desenvolvimento de governança corporativa é um sinal claro de evolução do nível de maturidade empresarial, é um fator de particular relevância para garantir maior diferencial competitivo e, conseqüentemente, a sustentabilidade da instituição.

Para o desenvolvimento deste projeto e deste artigo foram realizadas várias reuniões com a diretoria e o conselho fiscal e ficou clara a necessidade de adoção de um aplicativo para a geração de relatório comparativo de planejamento e controle financeiro. Utilizado como ferramenta de governança, ele garantirá a geração de informações confiáveis para este

público, dando a ele a liberdade de fazer suas análises via sistema, por comparação de períodos em datas selecionadas.

A melhoria no aprimoramento do sistema financeiro proposto para a organização permitirá à diretoria e ao conselho fiscal ter uma visão das informações de forma clara e concisa para tomadas de decisão rápidas e assertivas.

Fátima Zequeto está como diretora-presidente do Saber desde fevereiro de 2014. Bacharel em Desenho Industrial e pós-graduada pela ESPM, possui vários cursos de especialização em Administração e GIS. Atuou no setor privado de telecomunicações por 25 anos.

Ghísela Fritschi é graduada em Administração, foi colaboradora do Nube na área financeira durante 6 anos e forneceu suporte ao Saber neste setor, desde sua fundação.

OBRAS CONSULTADAS

ABONG. **ONGs: repensando sua prática de gestão**, 2017. E-Book. Disponível em: < <https://goo.gl/4gBHv1>>. Acesso em: 23 de out. de 2017.

ABONG. **Publicação, O dinheiro das ONGs, Como as Organizações da Sociedade Civil sustentam suas atividades:** e porque isso é fundamental para o Brasil. São Paulo: Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. 2014.

ALTIMEYER, Helen Yara; ROSS, Erineide Sanches; OLIVEIRA, Braulio Alexandre Contendo de. **Um modelo de planejamento estratégico para instituições do terceiro setor.** Disponível em: <http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmtes_julho2003.cfm>. Acesso em: 10 out. 2017.

AMA. **Definition of Marketing.** Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em: 06 nov. 2017.

ANDERSON, Chris. **TED Talks:** o guia oficial do TED para falar em público. Editora Intrínseca. Kindle Edition, 2016.

ARAÚJO, Maria Angélica Vasconcelos de; WARNER, Maria Letícia Duarte; DIAS, Sonia Val. **Do discurso à prática:** a trajetória da nova área de treinamento no IBGE. Rio de Janeiro: FGV/IBGE, maio 1997.

ASSOCIAÇÃO CULTURA FRANCISCANA. **Diretrizes Gerais.** São Paulo: ACF. 2016.

ASSOCIAÇÃO CULTURA FRANCISCANA. **Planejamento Estratégico.** São Paulo: ACF. 2016.

AYRES, Thiago. **Governança Corporativa:** Um Estudo de Caso no Terceiro Setor. 2015. 98 f. Dissertação de Mestrado - Instituto de Administração e Economia, Curitiba, 2015.

BENVENUTTI, Mauricio. Silicon Valley Conference: **Palestra de Abertura.** Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?time_continue=1597&v=taajwaVDbq5>. Acesso em: 04 nov. de 2017.

BLB Brasil Auditores e Consultores. **Governança Corporativa garante eficiência na gestão empresarial.** Disponível em: <<http://www.blbbrasil.com.br/artigos/governanca-corporativa-garante-eficiencia-na-gestao-empresarial/>>. Acesso em: 06. nov. 2017.

BOUDENS, E. **Terceiro Setor: Legislação.** Brasília: Câmara dos Deputados, 2000. Disponível: <<http://www2.camara.leg.br/documentos-e-pesquisa/publicacoes/estnottec/pdf/000088.pdf>>. Acesso em: 31 nov. 2018.

BRASIL. **Lei 13019 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 nos 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

BRASIL. **Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998.** Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências. 1998.

_____. **Lei nº 13.297, de 16 de junho de 2016.** Altera o art. 1º da Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998. (para incluir a assistência à pessoa com o objetivo de atividade não remunerada reconhecida como serviço voluntário).

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial:** Teoria e Pesquisa. Barueri, São Paulo: Manole, 2003.

CANDELORO, Ana Paula P. **Os 9 passos essenciais para fortalecer o compliance e a governança corporativa nas empresas.** Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/os-9-passos-essenciais-para-fortalecer-o-compliance-e-a-governanca-corporativa-nas-empresas/>>. Acesso em 02 nov. 2017.

CAPUTO, Victor. **Estudo desvenda os horários nobres das redes sociais.** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/tecnologia/estudo-desvenda-os-horarios-nobres-das-redes-sociais/>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

CASSAROTO, Camila. **Análise SWOT ou Matriz F.O.F.A.:** entenda o conceito e como colocá-lo em prática. Disponível em <<https://marketingdeconteudo.com/como-fazer-uma-analise-swot/>>. Acesso realizado em 03 nov. 2017.

CAZUMBÁ, Nailton. **Planejamento Estratégico pode ser aplicado nas Organizações do Terceiro Setor?** Disponível em <<http://nossacausa.com/planejamento-estrategico-pode-ser-aplicado-nas-organizacoes-do-terceiro-setor/>>. Acesso em: 03 nov. 2017.

COMO ELABORAR UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-elaborar-um-planejamento-estrategico,854836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 03 nov. 2017.

COMO CRIAR UM CURSO ONLINE. Disponível em <<https://www.edools.com/como-criar-um-curso-online/>>. Acesso em: 31 ago. 2018.

COMUNITAS. **BISC:** Relatório 2016. E-Book. Disponível em: <<http://www.comunitas.org/portal/publicacoes/>>. Acesso em: 04 nov. 2017.

CONCEITO DE GESTÃO: **o que é, definição e significado.** Disponível em <<https://conceito.de/gestao>>. Acesso em: 17 out. 2017.

COORPORATIVA, Instituto Brasileiro de Governança. **Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor:** Associações e Fundações. E-book IBGC. São Paulo, 2016.

CRUZ, Célia; BRUNETTI, Renata. 4 Etapas da Captação: Como e para que fazer um mapa dos ativos. E-Book. Disponível em: <<http://slideplayer.com.br/slide/9708987/>>. Acesso em: 23 out. 2017.

DEHEINZELIN, Lala. **Conheça a Fluxonomia 4D.** Disponível em: <<https://youtu.be/2YYpYuN1I98>>. Acesso em: 21 out. 2017.

DIGITAIS, Resultados. **Introdução à gestão de redes sociais,** [2015]. E-Book. Disponível em: <<http://materiais.resultadosdigitais.com.br/ebook-gestao-midias-sociais>>. Acesso em: 29 out. 2017.

DIGITAIS, Resultados. **Marketing Digital:** o passo a passo completo para iniciantes [2015]. E-Book. Disponível em: <<http://materiais.resultadosdigitais.com.br/kit-marketing-digital-para-iniciantes>>. Acesso em: 04 nov. 2017.

DIGITAIS, Resultados; SEMRUSH; MESTRE; Agência. **Pesquisa de palavras-chave:** o que é, e como fazer, [2016]. E-Book. Disponível em: <<http://materiais.resultadosdigitais.com.br/ebook-pesquisa-de-palavras-chave-para-seo>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

DIGITAIS, Resultados; TRELLO. **Planejamento de Marketing Digital,** 2015. E-Book. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/materiais-educativos/kit-planejamento-de-marketing-digital/>>. Acesso em: 28 out. 2017.

EFICIENCIA-EFICACIA-PRODUTIVIDADE-E-COMPETITIVIDADE. Disponível em <<http://www.agendor.com.br/blog/eficiencia-eficacia-productividade-e-competitividade>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

ENSINO A DISTÂNCIA. Disponível em <<https://educacao.uol.com.br/noticias/2012/02/14/ensino-a-distancia-veja-respostas-para-as-duvidas-mais-frequentes.htm>>. Acesso em: 31 de ago. 2018.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. **Planejamento Estratégico da Pequena e Média Empresa: Aplicação no setor Turístico**, Fundação Getúlio Vargas, Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ, 2006.

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GENTIL, Dudu. **Planejamento Estratégico: uma questão de sobrevivência e longevidade empresarial**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-estrategico-uma-questao-de-sobrevivencia-e-longevidade-empresarial/13432/>>. Acesso em: 03 nov. 2017.

GIELEN, Matt. **Want to know the best days and times to post Youtube videos? Here's a yearly calendar**. Disponível em: <<http://www.tubefilter.com/2015/01/12/best-days-times-to-post-youtube-videosyearly-calendar/>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOOGLE, PROVOKERS. **Pesquisa Video Viewers 2017**. E-Book. Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/>>. Acesso em: 04 nov. 2017.

GUIA DAS MELHORES PRÁTICAS PARA ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: Associações e Fundações / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016.

GUIA MELHORES ONGs para se doar. Edição 2017.

GUIA DE MARKETING DIGITAL. Disponível em <<https://rockcontent.com/guia/marketing-digital/>>. Acesso em: 31 nov. 2017.

HEYMAN, Darian Rodrigues. **Guia Prático para Captação de Recursos**. Rede Filantropia. 1ª ed. São Paulo, SP: Instituto Filantropia, 2017.

SACADURA, Selene Previato. **As funções exercidas** pelos gestores de organizações não-

governamentais: uma proposta de ação. Dissertação de Mestrado – Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2010. Disponível em: https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/docs/19032012_165125_2010selenepreviatosacadura-dissertac.pdf. Acesso em: 17 out. 2017.

IBGC. **Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor**. 2016.

IDIS, GALLUP; Instituto. **Pesquisa Doação Brasil, 2015 E-Book**. Disponível em: <<http://idis.org.br/pesquisa-doacao-brasil/>>. Acesso em: 04 nov. 2017.

IIEB (Instituto Internacional de Educação do Brasil). **Manual de administração jurídica, contábil e financeira para organizações não governamentais**. Peirópolis. São Paulo, SP: IIEB 2003.

INK, **Modelo de Plano de Marketing para as ONGs**. Disponível em: <<https://inkinspira.com.br/materiais-para-download/>>. Acesso em: 29 jul. 2018.

IBGE. **Fasfil 2010: associação sem fins lucrativos tem maior percentual de empregados com nível superior que a média nacional**, 2010.

INSIGHTS. Disponível em: <<http://sambatech.com/blog/insights/tudo-cursos-online/>>. Acesso em: 31 ago. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança da Família Empresária**. São Paulo: IBGC. 2016 a.

_____. **Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações**. São Paulo: IBGC. 2016 b.

_____. **Governança**. [201-]. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CG16_Comunicacao.pdf>. Acesso em: 24 out. 2017.

ISRAEL, Sheila Mirian Barbosa, MENEZES, Helen Alves, SOUSA, Rossana Guerra. **Gestão do Terceiro Setor:** Configurações de Demandas do Planejamento e Controle Financeiro. In: SIMPCONT. II. 2017. Recife. Gestão do Terceiro Setor: Configurações de Demandas do Planejamento e Controle Financeiro. Recife: 2017. Disponível em: <<http://www.simpcont.ppgc.ufrpe.br/sites/simpcont.ppgc.ufrpe.br/files/Artigo%20007%20II.pdf>> Acesso em: 02. nov. 2017.

KANTER, Beth; FINE, H. Alisson. Mídias Sociais Transformadoras: ação e mudança no Terceiro Setor. São Paulo: Évora, 2011.

KAPLAN, Robert; NORTON, David P. **A estratégia em ação:** balanced scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 2ª Ed. São Paulo: Pearson Education, 2006.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0:** as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro. Editora Elsevier. Kindle Edition, 2012.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0:** do tradicional ao digital. São Paulo: Editora Sextante. Kindle Edition, 2017.

LEGISLAÇÃO FEDERAL BRASILEIRA E A EDUCAÇÃO DE ALUNOS COM DEFICIÊNCIA. Disponível em <<http://diversa.org.br/artigos/a-legislacao-federal-brasileira-e-a-educacao-de-alunos-com-deficiencia/>>. Acesso em: 31 ago. 2018.

LEAL, E. A.; FAMÁ, R. **Governança nas organizações do terceiro setor:** um estudo de caso. São Paulo: FEA-USP, 2007.

LEMOS, Ana Heloisa da Costa; Fernando Guilherme Tenório; Flávio Murilo Oliveira de Gouvêa; Ian Arthur Thomas G. de Sulocki. **Administração de Projetos Comunitários.** 4ª Ed. São Paulo: Editora Loyola. 1995.

MANSUR, Ricardo. A Evolução da Governança da Nova TI: Business-Defined IT. Rio de Janeiro:

Ciência Moderna, 2017.

MAPA IPEA Disponível em: <<https://mapaosc.ipea.gov.br/sobre.html>>. Acesso em: 31 ago. 2018.

MARKETING DE CONTEUDO. Disponível em <<https://marketingdeconteudo.com/marketing-digital/>>. Acesso em: 31 ago. 2018.

MARQUES, Francisco Paulo Jamil Almeida. **Cidadania digital:** a internet como ferramenta social. Salvador, 2002. Disponível em: <https://www.academia.edu/424449/Cidadania_Digital_A_Internet_Como_Ferramenta_Social>. Acesso em: 05 ago 2018.

MENEZES, Dinah. **Comunicação nas Ongs:** luxo ou necessidade? In. CONVICOM – Congresso Virtual de Comunicação Empresarial, 2, 2005.

MILANI FILHO, Marco Antônio Figueiredo; MARTINS, Gilberto de Andrade. **A função da controladoria em entidades filantrópicas:** uma contribuição para avaliação de desempenho. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.

MOLITERNO, Eco. **Qual o segredo do sucesso no Youtube?** Disponível em: <<https://goo.gl/ATCvNV>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

MOTA, N. R.; CKAGNAZAROFF, I. B.; AMARAL, H. F. **Governança corporativa:** estudo de caso de uma organização não governamental. Salvador: CIAGS/UFBA, 2007.

NAKAGAWA, Masayuki; RELVAS, Tânia Regina Sordi; DIAS, José Maria, Filho. Accountability: a razão de ser da contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v.1, n.3, p. 83-100, 2007.

NAUGHTON, Michael; ALFORD, O.P., Irmã Helen: **A Vocação do Líder Empresarial:** uma reflexão: Conselho Pontifício Justiça e Paz, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégicos-Conceitos Metodologia e Práticas.** São Paulo. Atlas, 1999.

PATEL, Neil. Redes Sociais: **o guia completo para definir suas estratégias de rede social**. Disponível em: <<https://neilpatel.com/br/redes-sociais-o-guia-completo-para-definir-suas-estrategias-de-marketing/>>. Acesso em: 06 nov. 2017.

PEÇANHA, Vitor. **Enciclopédia do Marketing de Conteúdo**. Rockcontent E-Book. Disponível em: <<http://materiais.rockcontent.com/marketing-de-conteudo>>. Acesso em: 23 out. 2017.

PEÇANHA, Vitor. Inbound Marketing: **o Guia Definitivo**. Endeavor Brasil, Rockcontent e Webinsider, [2016] E-Book. Disponível em: <<http://materiais.rockcontent.com/inbound-marketing-definitivo>>. Acesso em: 29 out. 2017.

PEÇANHA, Vitor. **Marketing Digital**: o guia completo da Rock Content. Rockcontent. E-Book. Disponível em: <<http://materiais.rockcontent.com/marketing-digital>>. Acesso em: 04 nov. 2017.

A contabilidade e a prestação de contas no terceiro setor: estudo de caso em uma organização religiosa católica. Pensar Contábil, Rio de Janeiro, v. 17, n. 64, p. 39-47, set/dez 2015. Disponível em: <<http://www.fsj.edu.br/transformar/index.php/transformar/article/view/126>>. Acesso em: 01 ago. 2018.

PEREIRA, Milton. **Gestão para organizações não governamentais**. Florianópolis: Editora Tribo da Ilha, 2013.

PERUZZO, Cícilia M. Krohling. **Comunicação Comunitária e educação para a cidadania**. São Paulo: Núcleo de Comunicação e Educação da USP, 2001.

O QUE É MARKETING DIGITAL. Disponível em <<https://viverdeblog.com/o-que-e-marketing-digital/>>. Acesso em 31 ago. 2018.

AGUIAR, Luciana Ibiapina Lira. **Governança Corporativa Tributária**: Aspectos Essenciais. São Paulo: Quartier Latin do Brasil, 2016 (Coleção Academia-Empresa).

RECUERO, R. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

REGISTRY, Public Interest; GOOD, Nonprofit Tech for. **2017 Global**: NGO Online Technology

Report (Relatório global sobre a tecnologia on-line das ONGs), 2017. E-Book. Disponível em: <<http://techreport.ngo/previous/2017/>>. Acesso em: 05 nov. 2017.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES INSTITUTO RECICLAR (2016/ 17). Disponível em:<<http://www.reciclar.org.br/pt/relatorio/lista/relatorios/pagina>>. Acesso em: 31 de ago. 2018.

ROCHA, Erico. **Como usar a internet para alavancar suas vendas ou criar um negócio digital 100% do zero**: o guia definitivo, [2016]. E-Book. Disponível em: <<https://goo.gl/6v5ekV>>. Acesso em: 15 out. 2017.

ROSA, Janaina Alves; LIMA, Robernei Aparecido. **A Importância do Planejamento Financeiro**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-importancia-do-planejamento-financeiro/9994/>>. Acesso em 01 nov. 2017.

ROTHGIESSER, Tanya L. **Sociedade Civil Brasileira e o Terceiro Setor**. Disponível em: <<http://www.terceirosetor.org.br/>>. Acesso em: 19 out. de 2017.

ROXO, Alfredo A. de Oliveira; ARAUJO, Marcos Poggi de. **Planejamento e gestão empresarial sob inflação**: um método geral para tratamento das projeções financeiras. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

SABER INSTITUTO BRASILEIRO DE APRENDIZAGEM. Disponível em: <<http://www.saberaprendizes.org.br/sobre.html>>. Acesso em: 06 out. 2017

SABOIA, Fernanda. **3 formas de melhorar o seu negócio com o WhatsApp**. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/whatsapp-marketing-dicas/>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

SANTANA, Silvia Olga Knopfler. **A Comunicação e a Captação de Recursos no Terceiro Setor**. São Paulo: Summus, 2006.

SÃO BERNARDO DO CAMPO. **Nossa Causa**: captar recursos na internet. Disponível em <<http://nossacausa.com/captar-recursos-na-internet/>>. Acesso em: 03 nov. 2017.

SÃO BERNARDO DO CAMPO. **Nossa Causa**: Governança no terceiro. Disponível em <<http://nossacausa.com/governanca-no-terceiro-setor/>>. Acesso em: 03 nov. 2017.

SÃO BERNARDO DO CAMPO. **Governança em organizações não empresariais**. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-em-organizacoes-nao-empresariais>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

SÃO BERNARDO DO CAMPO. **IBGC: guias**. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/index.php/publicacoes/guias>>. Acesso em: 01 nov.2017.

SÃO BERNARDO DO CAMPO. **Tcc monografias e artigos**: pesquisa bibliográfica. Disponível em: <<http://www.tccmonografiaseartigos.com.br/pesquisa-bibliografica-metodologia>>. Acesso em: 03 nov.2017.

SÃO BERNARDO DO CAMPO. **Administradores**: modelos de governança corporativa. Disponível em< <https://www.administradores.com.br/artigos/academico/modelos-de-governanca-corporativa/80385/>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

SÃO BERNARDO DO CAMPO. **Linkedin**. Disponível em <<https://www.linkedin.com/pulse/habilidades-s%C3%A3o-importantes-mas-valores-te-levam-muito-marc-tawil/>>. Acesso em: 22 out. 2017.

SILVA, Edna L., MENEZES, Esteia M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3ª Ed. Rev. Atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Edson Zeca da. **A Nobreza da Vida**: Vida e Obra de Clory Fagundes de Marques. São Paulo: Editora Gráfica Bernardi, 2013.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2002.

TERCEIRO SETOR. Disponível em <https://pt.wikipedia.org/wiki/Terceiro_setor>. Acesso em 19 de out. De 2017.

TOZZI, José Alberto. **ONG Sustentável**. São Paulo: Gente, 2017.

TOZZI, José Alberto. **SOS da Ong**: guia de gestão para organizações do Terceiro Setor. São Paulo: Gente. 2015.

TRACKMOB. **A experiência da doação**: uma pesquisa sobre a experiência que ONGs brasileiras oferecem a seus doadores. E-Book. Disponível em <<http://ong.trackmob.com.br/experiencia-do-doador>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Manual Básico de Repasses Públicos ao Terceiro Setor**. 2016. Disponível em <<https://www4.tce.sp.gov.br/manual-basico-repasses-publicos-ao-terceiro-setor>>. Acesso em: 31 ago. 2018.

TOZZI, José A. **Curso Gestão Profissionalizante do Terceiro Setor para parceiros da Fundação Salvador Arena**, 2001. (Material Didático).

UNIÃO INTERNACIONAL CRISTÃ DE DIRIGENTES DE EMPRESAS. **Rentabilidade de Valores**. São Paulo: Nova Bandeira Produções Editoriais, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WE ARE SOCIAL, HOOTSUITE. **Digital in 2017**: South America. E-Book. Disponível em <<https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>>. Acesso em: 04 nov. 2017.

WICK, Calhoun; POLLOCK, Roy & JEFFERSON, Andrew. **6Ds**: as seis disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio. São Paulo: Évora, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZEPPELLINI, Marcio. **Comunicação e Marketing para Projetos Sociais**. São Paulo: Zeppelini Editorial, 2011.



www.fundacaosalvadorarena.org.br

