



COLEÇÃO FSA  
DE BOAS PRÁTICAS

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

E-book - Ano III - Volume III



# COLEÇÃO FSA DE BOAS PRÁTICAS

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

Ano III - Volume - III  
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

### ORIENTADORES:

Adrielle Cristina da Silva Azevedo  
Claudete Andrade da Silva Goes  
José Alberto Tozzi

### AUTORES:

Ana Paula Souza Pires  
Analine Silva Cruz  
Carina Lima Tavares  
Carlos Alberto Rodrigues Lima  
Cátia Tereza Alves Biaggio  
Cinthia Okino Lopes Castropil  
Cláudia de Fátima Montesini Pimentel  
Claudia Maria Gil Igreja  
Daniella Michel  
Dayana Rosa Mazini Taniguti  
Denise Nunes Lúcio  
Elaine Cristina Nascimento  
Eneida Santinho Grama Lima Villano  
Érika Pavani  
Fernanda Sara Ruel  
Gisele Amaral de Santana Rodrigues  
Graziela Bernardo Mota  
Leila Cristiane Passos de Miranda  
Luzia Rodrigues  
Marcos Juliano Martins de Siqueira  
Melissa Erika Modenez Terron  
Michele Isensee  
Nathalia Augusta Gonçalves  
Rainara Evelin Pereira da Silva  
Rodrigo da Silva Fonseca  
Simoni Aparecida Antonio Sbruzzi  
Vanessa Kern de Godoy  
Willamo Eduardo Almeida Loureiro

3ª Edição | São Bernardo do Campo | 2019



# 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, 2019.  
(Coleção FSA de Boas Práticas, Vol. 3)  
Vários autores**

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





## PROPÓSITO

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

(Salvador Arena, 1905-1998)



## APRESENTAÇÃO

O curso de Formação e Consultoria Monitorada em Gestão para o Terceiro Setor foi elaborado pela **Fundação Salvador Arena (FSA)** com o objetivo de apontar novos rumos para os profissionais que estão à frente dos mais diferentes tipos de instituições, trazendo subsídios para uma gestão orientada para a sustentabilidade, a ética e a transformação social.

O resultado desse processo, você conhecerá nas páginas a seguir, por meio de uma série de artigos elaborados pelo grupo que participou do curso, em 2019.

Além de trazerem soluções interessantes para diferentes desafios, os artigos refletem a dedicação de quem acredita na importância da profissionalização do setor e não se nega a compartilhar o aprendizado adquirido com outros profissionais que também trabalham arduamente para defender, com eficácia e efetividade, as suas nobres causas e seus propósitos mais elevados.

Os avanços que cada instituição pôde comemorar neste trabalho trazem para nós uma satisfação enorme, pois eles são reflexos de uma longa jornada iniciada, em 1964, quando o Eng. Salvador Arena criou a fundação que leva seu nome.

Ao longo de sua história, a **FSA** tem reafirmado o compromisso de dar continuidade aos ideais humanitários de seu fundador, contribuindo com projetos que possibilitem a formação de uma sociedade mais justa, digna, equânime, igualitária e fraterna.

Na busca por esse propósito, o fortalecimento do terceiro setor tem sido a alternativa mais eficiente. Por isso, a **FSA** celebra com as organizações sociais parceiras cada avanço conquistado, suas novas e boas práticas e os seus resultados, o que sinaliza para nós estarmos no caminho certo.

Boa leitura e que ela seja inspiradora.

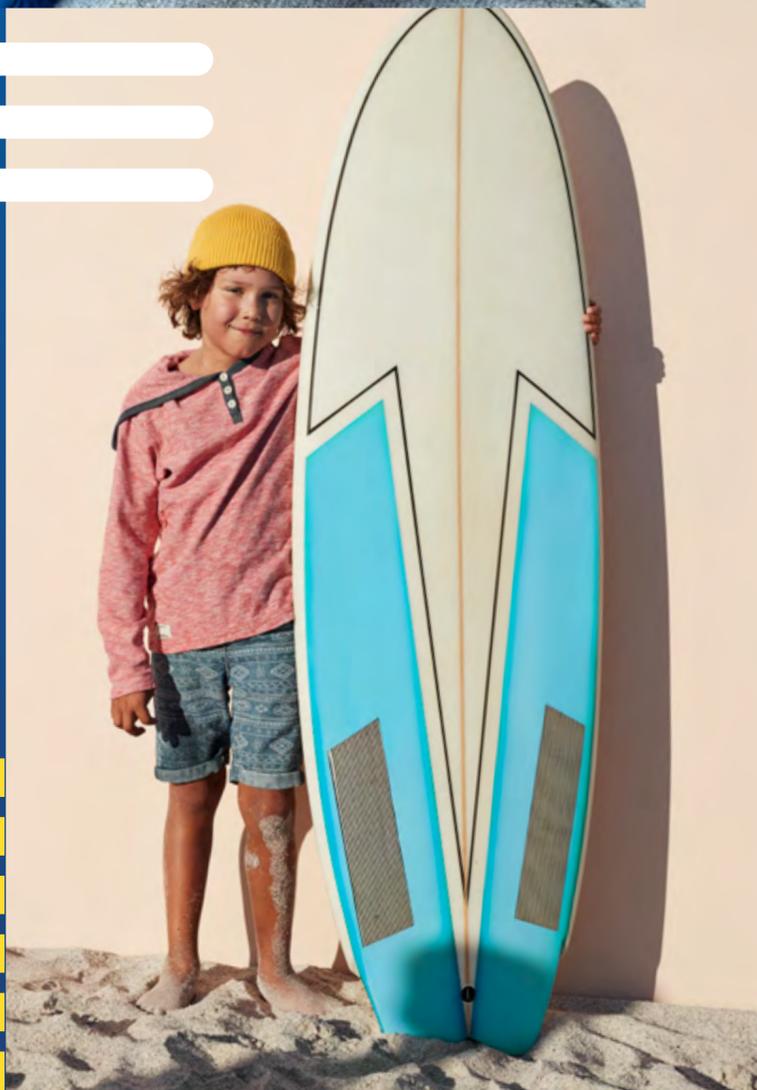
### **Regina Celi Venâncio**

Presidente do Conselho Curador da Fundação Salvador Arena



# SUMÁRIO

Prefácio .....	07
Introdução .....	08
A Integração do Marketing Digital ao telemarketing - Apae de Barueri .....	09
Geração de reservas, um caminho para a sustentabilidade - Associação Beneficente Vivenda da Criança .....	14
Preparando a instituição para seu planejamento estratégico - Associação Paraíso .....	20
O desafio da geração de recursos não carimbados - CRPI .....	25
Criando indicadores para a mensuração dos resultados sociais - CPMSA .....	31
Gestão de crise: a transformação de uma ameaça em oportunidade - Ficar de Bem - CRAMI .....	38
O desafio de implementar o gerenciamento de processos em um complexo de saúde - FUSAM .....	43
Uirapuru fica no mesmo ninho ou voa para outro? - Fundação Heydenreich .....	48
Os desafios do processo de elaboração do plano de captação de recursos - GAAN .....	53
A comunicação como ferramenta de transparência para engajar doadores - IAM .....	58
A captação de recursos não carimbados em uma organização de pequeno porte - Instituto Projeto Lapidar .....	65
Como alavancar o número de doadores automáticos no programa Nota Fiscal Paulista - Pró-Saber .....	70
O processo de alinhamento da marca aos propósitos da instituição - Vida E Surf .....	75
Obras Consultadas .....	82



# PREFÁCIO

“ Os artigos que compõem este e-book são o resultado de um intenso processo de formação, que exigiu um mergulho profundo no íntimo de cada organização participante, afirmando seus propósitos, confirmando seus valores, mas, sobretudo, ressignificando sua visão de mundo.

Gratidão a cada uma das instituições autoras pela sua generosidade em compartilhar conosco essas experiências.”

**Sérgio Loyola**

Gerente de Desenvolvimento e Promoção Social da Fundação Salvador Arena

“ É com muita gratidão a todos que vejo os resultados alcançados nesta transmissão de conhecimento. Pesquisa, metodologia, formação, solução de problemas, resultados objetivos e divulgação do conhecimento. Este é um caminho fantástico em prol do desenvolvimento das Organizações da Sociedade Civil no Brasil.”

**José Alberto Tozzi**

Professor e Mestre em Administração



# ENSINANDO ATRAVÉS DO EXEMPLO.

Os artigos a seguir mostram soluções reais e práticas que ajudaram treze organizações do terceiro setor que participaram do curso de **Formação e Consultoria Monitorada em Gestão do Terceiro Setor** em 2019 a superar obstáculos com os quais se depararam, transformando suas fraquezas em oportunidades.

Cada caso apresenta diferentes cenários desafiadores que foram vivenciados pelas ONGs listadas, junto a um pequeno resumo sobre suas áreas de atuação, que contextualiza pelo que estavam passando.

**Inspire-se nesses exemplos e aplique o que for coerente para a sua instituição.** Afinal, a melhor maneira de aprender é com o exemplo de quem já passou pelas mesmas situações e agora pode ensinar.





# A INTEGRAÇÃO DO MARKETING DIGITAL AO TELEMARKETING

APAE - BARUERI

Eneida Santinho Grama Lima Villano  
Willamo Eduardo Almeida Loureiro



Clique aqui para ouvir o depoimento  
do Projeto da APAE Barueri



# INTRODUÇÃO

A APAE Barueri foi fundada em 1996 e integra a grande rede das APAEs, organizações que atuam na melhoria da qualidade de vida da pessoa com deficiência intelectual e suas famílias, em mais de dois mil municípios, de 25 estados brasileiros. As principais fontes de recursos financeiros são as doações e contribuições de pessoas físicas e jurídicas, subsídios fiscais e parcerias com o poder público, por meio de termos de fomento e colaboração, conforme a Lei nº 13.019/2014.

Instalada no município de Barueri, no Estado de São Paulo, a organização possui dois departamentos voltados para a mobilização de recursos próprios. O mais antigo é o de Telemarketing, implantado em 1999, envolvendo dez colaboradores, de um total de 24 funcionários diretos. Seu surgimento aconteceu devido à necessidade de gerar recursos suficientes para a manutenção da instituição, bem como trabalhar um banco de dados de 86 mil telefones.

Naquela época, a equipe acessava 3.500 fichas de doadores, gerando manualmente uma média de 120 recibos por dia. A receita do telemarketing era, em média, R\$ 20 mil por mês, correspondendo a 50% do orçamento da entidade. Atualmente, o departamento conta com uma equipe formada por uma supervisora, três operadoras de telemarketing e três mensageiros, de um total de 82 colaboradores. São manuseadas 2.300 fichas de doadores, gerando uma receita média de R\$ 60 mil por mês.

O tema é tão importante que a organização possui um planejamento anual de arrecadação com o telemarketing, cujos valores são lançados no orçamento da entidade e representam 78% do total de recursos próprios. No início do mês são estabelecidas as metas para cada um dos operadores. Quando os mesmos atingem seus objetivos, recebem prêmios adicionados às suas gratificações (6% sobre a produção).

Também voltado para a mobilização de recursos, o departamento de Desenvolvimento Institucional é mais recente. Ele foi criado em 2009, visando a divulgação das ações da entidade no município, elevando a importância do trabalho desenvolvido. Criou-se uma identidade visual, buscando padronizar a marca de forma sistematizada.

A primeira ferramenta desenvolvida foi o site, que deu visibilidade às ações implementadas pela APAE Barueri; na sequência, surgiram as páginas nas principais redes sociais (Facebook, Instagram, Youtube e Twitter), que possibilitaram o início da comunicação entre o público interno e o externo.

Desde então, o departamento de Desenvolvimento Institucional vem ampliando suas funcionalidades, agregando outras formas de criação de conteúdo, buscando alternativas de divulgação e utilização da logomarca. Cabe a ele, também, a responsabilidade pela produção de publicações, eventos e projetos, como: voluntariado, Selo Empresa Solidária, Nota Fiscal Paulista e outras campanhas.

Ao buscar novas alternativas com foco na sustentabilidade financeira da organização, a APAE Barueri se viu diante de um grande desafio: explorar novas oportunidades de mobilização de recursos por meio dos dois departamentos, implementando a ferramenta que se tornou fundamental na sociedade tecnológica em que vivemos atualmente: o marketing digital.





## CONTEXTO

Com o aumento crescente do volume de informações disponíveis na internet e nas redes sociais, o uso dessas ferramentas e de sites disponíveis na rede mundial de computadores torna-se imprescindível no dia a dia das pessoas. A evolução crescente desses meios de comunicação proporciona cada vez mais agilidade e facilidade na divulgação de produtos e serviços, e torna a busca e divulgação por informações atualizadas uma constante.

Por isso, a APAE Barueri teve a preocupação de verificar como os departamentos de Desenvolvimento Institucional e o Telemarketing da organização utilizavam as redes sociais, bem como seus benefícios, verificando a maneira como são divulgadas, seu gerenciamento e quais delas são mais utilizadas.

Os custos de infraestrutura, telefonia e equipe, que são a matéria-prima dos setores, não apresentaram redução ao longo dos anos. Em contrapartida, de acordo com dados financeiros da organização, houve uma redução aproximada de 8% na receita captada pelo Telemarketing nos últimos três anos (2017, 2018 e 2019), conforme os dados apresentados no gráfico.

Portanto, acredita-se que, além da atual crise econômica do país, a era digital vem influenciando nesse resultado, uma vez que ela cresce constantemente e traz consigo a modernização dos meios de comunicação social, impactando, conseqüentemente, no Telemarketing.

Dados da Agência Nacional de Telecomunicações, divulgados em 2018, apontam que o segmento perdeu mais de 1 milhão de contratos de linhas de telefonia fixa. Hoje, as redes sociais são os principais meios de comunicação e não o telefone fixo, meio utilizado pelo Telemarketing para chegar aos doadores.

Por isso, a APAE Barueri tem como proposta investir na incorporação do Marketing Digital aos departamentos Telemarketing e Desenvolvimento Institucional, objetivando estabelecer relacionamentos de forma abrangente com seus doadores, e proporcionando investimentos que tragam resultados de médio e longo prazo.

É importante ressaltar que a tecnologia e os novos meios digitais mudaram radicalmente a forma de se fazer marketing, trazendo novas possibilidades para produtos e serviços, levando experiências únicas para os consumidores. Ou seja, junto com a internet, surgiram também novas mídias e novas plataformas de relacionamento.

Nesse sentido, as mídias sociais digitais servem de base para as redes sociais na internet e são ferramentas que podem facilitar a colaboração dos usuários dentro dessas redes, compartilhando conteúdos próprios, de outros membros ou empresas.

Podem, também, por seu imediatismo, incentivar as empresas a se manterem inovadoras e relevantes.

Para isso, é fundamental para a APAE Barueri utilizar o marketing digital para desenvolver estratégias diferenciadas, buscando expandir o número de investidores sociais, os chamados doadores. Além de aumentar a arrecadação de recursos próprios, as ações decorrentes desse tipo de iniciativa ajudam as instituições a diminuírem a dependência financeira do poder público e a elevar a qualidade dos atendimentos.

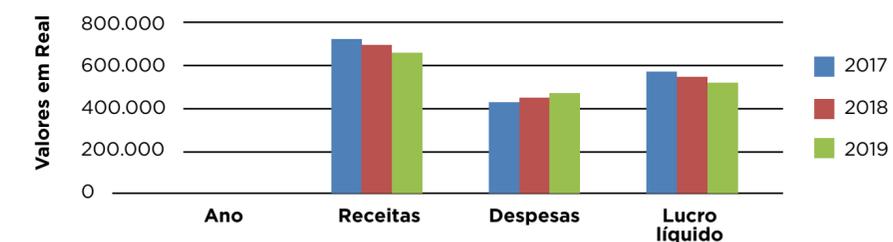


APAE BARUERI

RESULTADO DO TELEMARKEETING - APAE BARUERI

ANO	2017	2018	2019 (*)
Receita	764.013,00	746.299,00	717.057,00
Despesas	342.928,00	353.460,00	352.466,00
Lucro Líquido	421.085,003	92.839,00	364.591,00

(\*) Previsão



# DESENVOLVIMENTO



É importante lembrar que a APAE Barueri parte do princípio que a organização depende dos colaboradores, como apoiadores da causa. Daí a importância de interagir com eles por meio de uma comunicação clara, proativa e eficaz, favorecendo uma efetiva participação nas ações desenvolvidas pela entidade.

Nesse contexto, a interação do planejamento de Telemarketing com o de desenvolvimento institucional visa alinhar e unificar a comunicação, favorecendo a elaboração de um plano que contenha cronograma de ações com distribuição de tarefas, interligando o possível ao desejável.



Um plano de comunicação eficaz necessita de foco, alinhamento à missão, valor, objetividade e metas de organização. Como também, deve destacar os públicos estratégicos - quem são, onde estão, o que pensam, o que querem, o que sabem e o que devem saber sobre a entidade.

Outro item imprescindível para o plano é a forma com que a informação será compartilhada com os diferentes públicos - níveis de linguagem, fontes e dados disponíveis. Essas ações devem ocorrer de forma sistemática e planejada.

Visando aprimorar a interação dos departamentos, foi possível avaliar a necessidade da elaboração de um planejamento, resultando na ampliação da mobilização de recursos. Para tanto, foram estabelecidas as seguintes ações:

## Curto prazo:

-  Reunião dos departamentos para identificar pontos fortes e fracos (*brainstorm*).
-  Alinhamento de conteúdo a ser divulgado nas redes sociais.
-  Elaboração do plano de ação único de comunicação nas campanhas, eventos, dentre outros, com identificação de datas e responsáveis.

## Médio e longo prazo:

-  Contratação de consultoria para diagnóstico nos departamentos.
-  Aquisição de novo mailing para ampliar a quantidade de doadores.
-  Modernização dos departamentos.

Como resultados dessas ações, a APAE Barueri espera não só obter sincronismo entre os departamentos, como também eliminar a duplicidade de ações, ampliar o banco de dados de investidores sociais que se interessam pela causa e incrementar a receita de recursos próprios na base de 5% ao ano.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

Incorporar estratégias atuais de marketing digital ao Telemarketing da APAE Barueri garantirá que encontremos as pessoas onde elas estão hoje, ou seja, nas redes sociais. A tecnologia vai continuar avançando rapidamente, tornando-se a principal maneira com a qual vivemos, nos comunicamos e captamos recursos. É essencial nos mantermos atualizados nas tendências e na tecnologia. Contudo, nenhuma dessas ferramentas surtirá o efeito desejado se não houver sincronismo entre os departamentos, com o alinhamento nas ações desenvolvidas e na comunicação.

Para a APAE Barueri, o sucesso para mobilizar recursos depende também de outros fatores como uma equipe bem treinada; voluntários e o envolvimento da diretoria, cujos membros devem fazer parte da equipe principal da organização, tornando-se promotores apaixonados pela causa, contribuindo nas etapas de mobilização de recursos, ou seja, doando, pedindo ou prospectando.

Tudo isso requer investimento de tempo e recursos, o que não é muito fácil de se conseguir nos dias de hoje, o que é o nosso grande desafio. Porém, acreditamos que o investimento valerá muito a pena, levando-se em consideração os resultados a serem alcançados, especialmente na ampliação da receita, além do relacionamento mais próximo com os investidores sociais e trazendo maior visibilidade da organização.

Seguindo os preceitos do marketing digital, pode-se afirmar que a colaboração é o ponto-chave para qualquer campanha, pois as pessoas desejam disseminar informações e conteúdos relevantes para o máximo possível de membros de uma rede. No entanto, não basta publicar as ideias nas redes e esperar que um grande número de pessoas seja alcançado apenas pelo poder de um Facebook, Instagram ou Twitter. Essas informações devem ser publicadas de forma criativa, utilizando recursos que possam chamar a atenção do público para a causa defendida.

A atuação das organizações do terceiro setor se pauta na venda da consciência social e é nesta perspectiva que as organizações precisam se consolidar. São organizações que detêm a necessidade de desenvolver mecanismos e práticas para a efetivação de sua atividade junto à comunidade e, portanto, assumem o desafio de harmonizar suas ações representadas pela dimensão social e econômica na busca pela sustentabilidade.

**Eneida Grama é graduada em Terapia Ocupacional e pós-graduada na área de Terapia Ocupacional. Há 23 anos atua no terceiro setor como terapeuta ocupacional, e há 15 anos é coordenadora técnica da APAE Barueri.**

**Willamo Eduardo Almeida Loureiro é graduado em Engenharia Civil e em Administração de Empresas, com pós-graduação em Gestão Pública - curso de Gerente de Cidade, da FAAP Fundação Armando Alvares Penteado. Foi empresário na área de Engenharia de Anticorrosão por 20 anos, servidor público e está há 40 meses com coordenador Administrativo Financeiro da APAE Barueri.**

 [apaebarueri.org.br](http://apaebarueri.org.br)





# GERAÇÃO DE RESERVAS, UM CAMINHO PARA A SUSTENTABILIDADE

ASSOCIAÇÃO BENEFICENTE  
VIVENDA DA CRIANÇA

Gisele Amaral de Santana Rodrigues  
Rodrigo da Silva Fonseca



Clique aqui para ouvir o depoimento do Projeto  
Associação Beneficente Vivenda da Criança

# INTRODUÇÃO

A Vivenda da Criança está há 30 anos desenvolvendo atividades para a população de uma das áreas mais pobres da periferia de São Paulo. Localizada em Parelheiros, no extremo sul do município, a região apresenta alta concentração de crianças e jovens que, de acordo com os dados obtidos no portal da prefeitura, se enquadram em um perfil de vulnerabilidade social.

Podemos observar que o IDH médio de São Paulo é de 0.520, já o de Parelheiros é 0.384, ou seja, o segundo mais baixo. A região é bastante desassistida não apenas em relação à infraestrutura, mas também no que diz respeito à realização de eventos culturais, mutirões que atendam as necessidades da população e políticas públicas que possam reverter essa situação.

Nesse cenário, a Vivenda da Criança vem desenvolvendo atividades para crianças, jovens e famílias, oferecendo cursos profissionalizantes, oficinas de geração de renda, aulas lúdicas e atividades esportivas, entre outras. O impacto positivo é enorme, uma vez que a realidade está cercada de grandes índices de violência, tráfico de drogas, analfabetismo, gravidez na adolescência, evasão escolar e desemprego.

A organização acredita que a redução desses índices pode acontecer por meio da oportunidade de capacitação e crescimento pessoal/profissional. Por isso, seus projetos são instrumentos que facilitam o reconhecimento da população, tornando cada atendido um protagonista da sua história.

Nesse sentido, a instituição precisa funcionar como verdadeira empresa, gerida de forma eficiente e contando com alternativas eficazes. Também precisa fomentar o diálogo sobre sua situação financeira, ter o apoio de bons contadores e, principalmente, reduzir despesas desnecessárias.





## CONTEXTO

Para a Vivenda da Criança a dificuldade financeira é uma realidade e, por isso, o desejo de alcançar a sustentabilidade tornou-se um desafio: a maior parte da sua renda é vinculada aos órgãos governamentais, ou seja, caso alguma parceria seja encerrada a instituição, dificilmente conseguirá manter os serviços oferecidos.

Pensando nos desafios encontrados no dia a dia, pode-se dizer que diversos fatores interferem diretamente para que a entidade alcance a tão sonhada sustentabilidade, pois as rendas são variáveis e dependem muito de doações e captação de recursos enquanto, ao mesmo tempo, as despesas não param de acontecer.

Daí a necessidade de criação de um fundo espontâneo de reserva para possibilitar, principalmente, o custeio das despesas que possuem caráter emergencial, além de contribuir para a sustentabilidade financeira da organização em médio prazo.

O ponto de partida foi a realização de entrevistas com os responsáveis pela liderança, para mapeamento das necessidades buscando também identificar alternativas para o aumento de renda, para a diversificação das fontes de recursos e para a melhoria no direcionamento de resíduo das verbas previstas.

## DESENVOLVIMENTO

Para a criação do fundo espontâneo de reserva foi realizado, inicialmente, um estudo sobre as despesas mensais, reportadas em planilhas detalhadas. Com o levantamento em mãos, o passo seguinte foi o de buscar a redução dos gastos, por meio de cortes significativos que não interferissem no dia a dia da Vivenda da Criança, como negociações de descontos e busca de melhores preços com fornecedores.

Como a concorrência por recursos está cada vez mais acirrada, a organização optou por buscar soluções visando atrair parceiros dispostos a investir no terceiro setor. A instituição passou a apresentar de forma ainda mais transparente as prestações de contas, a fim de aumentar a credibilidade, e produziu campanhas de conscientização da equipe de funcionários sobre a importância de diminuir os gastos.

A redução com consumo de água, energia elétrica, materiais de limpeza e pedagógicos também auxiliou na diminuição das despesas programadas, possibilitando a aplicação do resíduo desses valores.

O próximo passo foi olhar as receitas da Vivenda da Criança e destinar uma parte das verbas obtidas com eventos e campanhas para o fundo espontâneo de reserva. Nesta etapa, os departamentos: financeiro, de captação de recursos e de comunicação estiveram alinhados e traçaram estratégias para aumentar a obtenção de recursos não carimbados para consequentemente poupar valores, sem prejudicar o andamento do planejamento financeiro.

Na Vivenda da Criança foi utilizada como base, para a memória de cálculo do valor a ser aplicado mensalmente, a fórmula da SMADS, como você pode conferir no quadro abaixo.



Algumas estratégias utilizadas para que isso acontecesse foram aproveitar as reuniões com os gestores sobre assuntos financeiros para mostrar a necessidade da aplicação e, também, o estabelecimento de critérios no qual será possível o uso da reserva para as despesas emergenciais.

Para aumentar o fundo espontâneo de reserva é importante que a Vivenda da Criança busque diversificar as formas de captação de recursos para gerar mais receitas. Isso poderá ser feito por meio de eventos e campanhas que não estavam programados no calendário; novas empresas parceiras; aumento da base de doadores mensais; e doações via Imposto de Renda.

Além de definir esses percentuais, foram acrescidos 10% sobre o valor, para cobertura das despesas emergenciais e/ou investimento na causa, estrutura. A instituição também estabeleceu um valor mínimo a ser reservado para manter o crescimento do fundo espontâneo de reserva. Futuramente, será feita uma análise para que todos os valores sejam aplicados onde rendam mais, por meio dos juros.

Para manter o processo apresentando resultados positivos, a Vivenda da Criança pontuou aspectos que impactam no bom andamento dessa ação:

Estratégias para melhorar e aumentar o fundo reserva - Para que o fundo espontâneo de reserva se tornasse uma realidade foi necessário o empenho e entendimento de todos os gestores da Vivenda da Criança, de forma que se conscientizassem sobre a importância do investimento.



A Vivenda da Criança sabe que, ao executar o fundo espontâneo de reserva é importante fazer o acompanhamento dos seus rendimentos. Geralmente, a opção escolhida para a aplicação é a caderneta de poupança, devido à flexibilidade em caso de saque para despesa emergencial. No entanto, vale ressaltar que a OSC pode estudar outras opções junto aos bancos, para identificar as que tenham um rendimento maior e que também permitam essa movimentação.

Monitoramento do fundo de reserva - O monitoramento do fundo espontâneo de reserva é feito pela diretoria estatutária juntamente com a diretoria operacional. São eles que autorizam a retirada dos valores aplicados para a cobertura de despesas que não sejam do âmbito de RH.



**Quando usar a reserva financeira** - O objetivo deste recurso é custear despesas com RH, que não possuem cobertura por projetos, e também resolver despesas emergenciais que possam surgir durante o ano. Nesse sentido, o fundo espontâneo de reserva possibilita que a Vivenda da Criança não inicie o próximo ano no vermelho e pode ser utilizado para cobrir rescisões contratuais, assegurar o pagamento de despesas como o 13º salário dos funcionários, evitar a obtenção de empréstimos e proporcionar segurança em casos de baixas ou até mesmo oscilações não previstas no mercado.

Resultados iniciais - O fundo de reserva da Vivenda da Criança foi criado em junho de 2019, com um valor mínimo mensal definido para aplicação. Porém, no decorrer do curso de formação da Fundação Salvador Arena, aprendemos alternativas para diversificar as receitas e, ao colocá-las em prática, foi possível aplicar um valor maior do que o estipulado inicialmente.

A criação do fundo espontâneo de reserva trouxe muitos benefícios para a Vivenda da Criança, pois além custear com mais tranquilidade as férias da equipe que não tem cobertura pelos convênios, também nos trouxe alívio em situações de emergência, como, por exemplo, o atraso das verbas públicas.

A ideia inicial era que este fundo fosse utilizado para despesas com RH e que fosse um auxílio em momentos de necessidade. No entanto, em médio prazo, a Vivenda da Criança pretende utilizar parte do valor aplicado em melhorias para a instituição, desde infraestrutura a equipamentos, atividades e novos projetos, entre outros.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Criar um fundo espontâneo de reserva não foi uma tarefa fácil. Exigiu esforço, estudo, dedicação e planejamento. Tudo isso precisou ser alinhado com a equipe gerencial para que todos tivessem a mesma visão da importância do investimento.

De modo geral, foi possível constatar que saber poupar para períodos de dificuldade financeira é essencial, e o fundo espontâneo de reserva permite justamente isso. Trata-se de uma alternativa que poderá ser utilizada quando a Vivenda da Criança precisar de auxílio financeiro em situações emergenciais, despesas não programadas e também para fechar o ano corrente sem ficar no vermelho.

Colocando em prática todos os apontamentos que foram citados no decorrer deste artigo será mais fácil manter as contas em dia e continuar desenvolvendo atividades que façam a diferença na vida das pessoas ao redor da comunidade e da região.

É evidente que somente esta iniciativa não resolverá todos os problemas, muito menos será a solução para a constante falta de verba no terceiro setor, mas contribuirá, e muito, para que a Vivenda da Criança esteja preparada quando surgirem problemas internos e externos que afetem o desenvolvimento de suas atividades.

Além disso, somada a outras ações de comunicação e mobilização de recursos, a geração de reservas é um meio eficaz para, no futuro, a sustentabilidade ser uma realidade.

**Gisele Rodrigues é graduada em gestão de Recursos Humanos, pela UNIP. Há sete anos trabalha na Vivenda da Criança, onde gerencia o Departamento Administrativo e é responsável pela vida financeira da instituição. Atua na negociação com fornecedores e de dívidas em geral, além de verificar constantemente a rentabilidade da entidade.**

**Rodrigo Fonseca é graduado em Publicidade e Propaganda. Há cinco anos exerce a função de publicitário na Vivenda da Criança e é o responsável por toda a comunicação da entidade.**



[vivendadacrianca.com.br](http://vivendadacrianca.com.br)





# PREPARANDO A INSTITUIÇÃO PARA SEU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ASSOCIAÇÃO PARAÍSO

Cláudia de Fátima Montesini Pimentel  
Fernanda Sara Ruel



# INTRODUÇÃO

A Associação Paraíso é uma Organização Não Governamental com sede na região norte do município de São José do Rio Preto, em São Paulo. Em funcionamento desde 1998, ela atende crianças e adolescentes de forma proativa, pautada na defesa e afirmação dos direitos e no desenvolvimento de capacidades e potencialidades. A prioridade do atendimento é o acolhimento às famílias que procuram o serviço na expectativa de encontrar um espaço de proteção, onde seus filhos tenham oportunidades de conhecer alternativas na vida que favoreçam boas escolhas.

Em 2017, a organização possuía 40 alunos, mas esse quadro mudou radicalmente no início do ano seguinte, quando foi firmada a união do Projeto Mundo Novo à entidade, elevando para 900 o número de atendidos. Criado em 2017, por dois recém-formados em Educação Física, o Mundo Novo desenvolvia projetos socioeducativos, nas áreas esportivas, educacionais e culturais, com o objetivo de oferecer novas oportunidades para crianças, jovens e adolescentes em vulnerabilidade social na periferia da cidade.

A união das duas organizações resultou também no aumento do número de funcionários, que passou de cinco para 97. Hoje, a Associação Paraíso é composta por oito núcleos de atendimento, instalados em locais com maior índice de vulnerabilidade social da cidade: Eldorado, Pinheirinho, Talhado, Jardim Nunes, Vila Mayor, João Paulo II, Jardim Mugnani (sede), CEO das Artes (bairro Cidadania). Além dos núcleos, a Associação Paraíso ainda conta com Departamento de Compras, Departamento Financeiro, Departamento de Telemarketing e contador (externo).

No ano passado, na realização dos projetos de contraturno, os recursos superaram três milhões de reais. No entanto, 100% desse valor foram verbas restritas, provenientes de parceria com a Prefeitura Municipal. Como a total dependência do Poder Público traz grandes riscos a continuidade dos trabalhos da Associação Paraíso, a liderança passou a buscar formas de tornar a instituição sustentável.

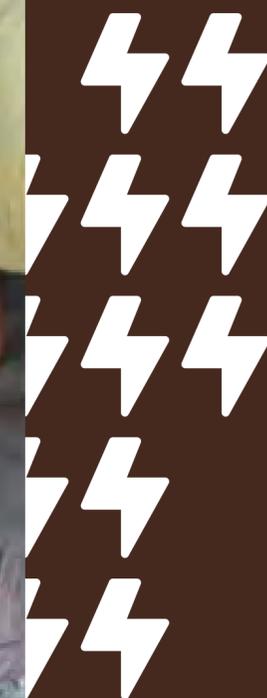
Durante esse processo de busca, a Associação descobriu que, para alcançar a sustentabilidade, era preciso fazer inúmeras mudanças, pois a instituição havia crescido de forma desordenada, sem planejamento. O ponto de partida foi organizar um modelo de planejamento estratégico, para que a organização pudesse definir os objetivos e metas a serem alcançadas a médio e longo prazo.



## CONTEXTO

Planejamento estratégico determina “como” e “o que” a organização pretende alcançar e como a liderança dentro de uma organização vai direcionar ou utilizar seus recursos para atingir os seus fins. Atualmente, na Associação Paraíso, esse processo é feito de forma difusa, pouco organizada e informal, de modo que os resultados esperados não são atingidos.

Com a união da Associação Paraíso ao Projeto Mundo Novo, os problemas foram multiplicados. A entidade apresentou crescimento significativo nos últimos anos e, devido à expansão, tornou-se necessário repensar quais eram os seus objetivos estratégicos e como a organização deveria planejar-se para alcançá-los. As pesquisas bibliográficas realizadas para a redação deste artigo mostraram qual o melhor caminho a seguir.





# DESENVOLVIMENTO

A preparação do planejamento estratégico teve início com a formação de uma comissão, composta por membros da liderança (vice-presidente, diretor executivo e encarregada financeira) para analisar todos os departamentos e núcleos da Associação Paraíso, buscando entender suas necessidades e dificuldades.

Trata-se de uma iniciativa importante na medida em que estabelece um alinhamento junto à organização como um todo, reduzindo barreiras, resistências e fomentando a cooperação de todos os membros da instituição.

Na fase de diagnóstico, a comissão visitou os oito núcleos da Associação Paraíso, participando de uma roda de conversa com todos os colaboradores de cada núcleo e ouvindo a coordenação individualmente. A principal necessidade identificada foi a melhoria na comunicação interna, pois os desencontros de informações causam atrasos e problemas em pedidos de compra, relatórios, pagamentos etc.

Buscando entender a raiz desse problema, a comissão identificou um fato ignorado até então: algumas pessoas desconheciam

determinadas obrigações de sua função. Outra necessidade levantada foi a criação de um departamento de marketing e divulgação externa, com o objetivo de dar mais visibilidade às ações e angariar novos investidores e parceiros, contribuindo na captação de recursos.

A ausência de indicadores de impacto social, que ajudariam a instituição a mensurar o impacto positivo de suas ações, também foi um problema apontado durante as visitas. Os indicadores são importantes para dar sustentação na divulgação do trabalho realizado pela Associação e para a elaboração de relatórios de resultado.

O passo seguinte foi determinar a metodologia para esse processo. A escolha foi o planejamento estratégico de longo prazo, de Schaefer e Voors, que envolve quatro etapas:

**Preparação:** Trata-se de uma fase de aprendizado prévio e alinhamento da organização, em que o passado é compreendido, pontos fortes e fracos são estudados e hipóteses sobre o futuro são levantadas.

**Planejamento de longo prazo:** Processo que envolve os seguintes conteúdos:

**Visão do futuro:** deve refletir um sonho que motive e mobilize as pessoas e os recursos necessários para realizar o planejamento de longo prazo;

**Declaração de missão:** deve ser simples e com o enfoque no que a organização realiza, de modo que seja possível responder a uma necessidade real;

**Declaração de filosofia ou princípios:** consiste na elaboração dos valores, bem como o seu desenho organizacional;

**Declaração de metas de longo prazo (3-10 anos):** refere-se ao estabelecimento de ideias principais da organização por um período mais extenso. É importante que essa declaração exponha suas diretrizes e prioridades;

**Metas de médio prazo, abordagens e políticas:** trata-se da segmentação de metas maiores (longo prazo) em áreas distintas e contém declarações sobre como essas metas devem ser atingidas. As declarações também refletem as estratégias, os valores e uma avaliação de quais são as atividades que possuem maior potencial de sucesso;

**Metas anuais, objetivos, abordagens e planos de ação:** trata-se do desdobramento das metas de médio prazo em planos de ação de curto prazo (12 meses);

**Implementação:** Deve ocorrer de forma rápida para que a organização não a encare como um fardo. É importante também que o plano seja integrado à rotina da organização e encarado como grande prioridade;

**Avaliação e reformulação:** Trata-se da revisão periódica de atividades, das metas e dos cronogramas. Devido à rotatividade dos membros de uma organização e ao fato de os planos terem uma duração estabelecida, o processo de planejamento deve ser revisto frequentemente, garantindo o compromisso de todos os colaboradores.

Para dar continuidade aos trabalhos, a Associação formou uma segunda comissão, composta pelos coordenadores de cada núcleo, o diretor executivo, o vice-presidente e a encarregada financeira, totalizando 11 pessoas. A previsão é que o planejamento estratégico seja realizado na Associação durante o primeiro semestre de 2020.

A comissão assume o processo, tendo como responsabilidades, além do planejamento estratégico:

- Elaborar o SWOT;
- Definir os objetivos a longo prazo (o que a entidade quer alcançar nos próximos anos);
- Revisar a missão, visão e valores da instituição;
- Desenvolver planos de ação (como o POP; para captação de recursos);
- Estabelecer um orçamento próprio;
- Estabelecer um cronograma anual.

Como local para a realização dos encontros foi escolhida a sede da Associação Paraíso, de fácil acesso e com salas disponíveis. Existe a possibilidade de se contratar um consultor externo, pois o conhecimento da equipe a respeito de planejamento estratégico ainda é limitado. No entanto, isso ainda depende de orçamento.



## CONCLUSÃO

A experiência mostra que é difícil dar o primeiro passo para a realização de um planejamento, porque a maior parte do tempo, quem trabalha no terceiro setor, concentra seus esforços na prestação de serviços, restando pouco tempo para as tarefas administrativas, normalmente vistas como secundárias, adiáveis.

No entanto, as entidades sem fins lucrativos devem procurar manter atualizadas e organizadas administrativamente, acrescentando às suas peculiaridades, novos instrumentos de gestão, dotando seus quadros de habilidades, conhecimentos e atitudes que assegurem o cumprimento de seus objetivos institucionais.

Assim, nota-se que a organização administrativa, alcançada por meio do planejamento, não só facilita a tomada de decisões, como também auxilia na execução dos objetivos sociais, colaborando com a realização da missão da entidade.

Ao organizar o pré-planejamento estratégico da Associação Paraíso, a organização buscou identificar suas principais necessidades e falhas, cujas soluções podem ser obtidas durante a realização do planejamento estratégico.

Conjugando os valores da entidade a uma profissionalização dos processos, será possível gerar maior credibilidade junto à sociedade onde a Associação atua.

**Cláudia de Fátima Montesini Pimentel é graduada em Pedagogia. Trabalha na Associação Paraíso há dois anos.**

**Fernanda Sara Ruel possui formação em Administração de Empresas. Há dez anos participa do projeto Mundo Novo e há dois anos integra a Associação Paraíso.**



[vivaparaíso.org.br](http://vivaparaíso.org.br)





# O DESAFIO DA GERAÇÃO DE RECURSOS NÃO CARIMBADOS

**CENTRO DE RECUPERAÇÃO  
DE PARALISIA INFANTIL E  
CEREBRAL DO GUARUJÁ**

**Carina Lima Tavares  
Rainara Evelin Pereira da Silva**



Clique aqui para ouvir o depoimento  
do Projeto da CRPI



# INTRODUÇÃO

O Centro de Recuperação de Paralisia Infantil e Cerebral do Guarujá foi fundado em 23 de agosto de 1963 por Steffi Leonore Asch, paulistana de origem alemã. Bailarina, ela sofreu uma queda e ficou com sequelas que a impediram de seguir na dança.

A partir daí, dedicou sua vida à construção do CRPI que, ao longo de sua história, já atendeu cerca de 10 mil famílias, oferecendo gratuitamente reabilitação física, desenvolvimento pedagógico e inclusão social a crianças e adolescentes com deficiência.

Inicialmente, o foco da instituição eram as vítimas da poliomielite, doença já erradicada no país. Atualmente, a instituição atende sistematicamente cerca de 400 pessoas portadoras de paralisia cerebral ou com deficiências físicas e cognitivas causadas por outras síndromes e disfunções geradas geneticamente ou por fatores externos, como acidentes e problemas na gestação ou no parto.

Há, ainda, um grupo de ex-pacientes que retornaram à instituição para atendimentos pontuais, resultando em uma média de quase 500 pessoas por mês. A maioria dos beneficiados é de baixa renda. Manter essa estrutura, que inclui atendimentos gratuitos, não é fácil.

Hoje, o CRPI tem um orçamento que depende 80% dos contratos mantidos com a Prefeitura de Guarujá, por meio das secretarias de Saúde e Educação. Os demais 20% vêm de eventos, doações, captações do programa NF Paulista, participação em concursos de projetos e um contrato pontual para prestação de serviços médicos à Prefeitura de Bertioga.

Esta dependência já foi maior, ultrapassando os 90%, e vem sendo reduzida continuamente nos últimos cinco anos. Porém, ainda está muito longe do ideal. Os eventos auxiliam no fluxo de caixa e incrementá-los significa maximizar seus resultados, tornando-os um pilar ainda mais sólido.

Mas o momento exige cada vez mais profissionalismo e, conseqüentemente, mais capital, por isso, a instituição trabalha para implementar modelos de negócios que gerem renda continuamente. Paralelamente, também busca meios de arrecadação de recursos não carimbados, sem abrir mão das formas tradicionais, além de profissionalização para viabilizar modelos perenes, que garantam um fluxo médio e contínuo de dinheiro nos cofres da entidade.



## CONTEXTO

Alguns aspectos, em especial, favorecem a instituição diante desse cenário desafiador. Com uma história de mais de cinco décadas de atuação, o CRPI é uma referência de qualidade nos processos de reabilitação, educação e inclusão de crianças e adolescentes com deficiência.

Em paralelo a essa credibilidade, a instituição construiu uma imagem positiva pela seriedade e transparência na aplicação dos recursos arrecadados, solidificada graças a uma política de comunicação que publiciza o que acontece no dia a dia da instituição, sua importância, o impacto, e a relevância dessa atuação para a sociedade.

Com isso, a marca conseguiu se transformar em um diferencial na conquista de parcerias que trazem novos recursos econômicos para a instituição. Localmente, desde 2010, um tradicional restaurante da cidade, Chopp Halle, em parceria com um jornalista do município e pai de um ex-paciente, realiza um jantar com 100% do valor de face dos convites doados ao CRPI.

Como resultado dessa parceria, já foram viabilizados novos espaços de atendimento, como salas de integração sensorial, fisioterapia respiratória e um playground acessível, além de mão de obra para instalação de um novo elevador e aquisição de equipamentos para modernização do consultório de odontologia.

Além de parceiros locais, a credibilidade do CRPI também atraiu dois franqueados de marcas nacionais, como MMartan e Cacau Show, para promoção de bazares com parte da renda revertida ao custeio da instituição. Da marca de roupas de cama, mesa e banho, vamos para a 4ª edição e, da de chocolates, já foram três de Páscoa e um de Natal.

A vantagem de associar sua marca a uma instituição de credibilidade possibilitou que, na festa junina realizada em 2019, o Grupo JK (que detém regionalmente as bandeiras da Nissan e da Volkswagen), apoiasse o evento. Além de adquirir uma cota de patrocínio, investiu na instalação de portais nas duas entradas e desenvolveu uma ação de marketing com exposição de veículos. A iniciativa impactou positivamente no público que circulou pelas três noites do festejo.

Sem dúvida, a comunicação tem sido um instrumento fundamental para o CRPI sensibilizar potenciais doadores e parceiros. Sem dispor de recursos para ações publicitárias e produção de peças de marketing direto, a instituição vem investindo em mídia espontânea.

Além de espaços conquistados em jornais impressos da cidade e da Região Metropolitana da Baixada Santista, o trabalho da instituição pautou inúmeras reportagens da TV Tribuna, afiliada da Rede Globo. Recentemente, em apenas 30 dias, foram três matérias que totalizam quase seis minutos de exposição positiva na emissora campeã de audiência.

Paralelamente, o CRPI também tem investido na edição de materiais próprios. Com pouco ou nenhum dinheiro, a criatividade é ainda mais importante. E a credibilidade também auxilia na busca de parceiros que viabilizem iniciativas de forma voluntária. Desta forma, foi possível desenvolver a página da entidade na Internet e produzir dois vídeos, o institucional, e outro específico para conquistar novos doadores da NF Paulista. Tudo feito com qualidade e de forma profissional, agregando ainda mais credibilidade à imagem do CRPI.





## DESENVOLVIMENTO

O caminho do CRPI visando a ampliação dos recursos não carimbados passou, inicialmente, pela análise dos últimos balanços contábeis da instituição. Seu fluxo de caixa e a vivência empírica na instituição pela busca de recursos próprios, além de acesso a bases teóricas em estudos já realizados e publicados na Internet acerca desta temática.

Considerando que a credibilidade da instituição também é uma forma de captar recursos e que a comunicação possui papel decisivo nesse processo, o CRPI estabeleceu três frentes no sentido de ampliar sua autonomia econômica:

**Nota Fiscal Paulista** - O Programa NF Paulista é uma importante fonte de recursos públicos sem restrições para sua aplicação. A mudança na forma de captação de cupons para resgate tributário, que antes demandava estrutura para recolhimento de notas em pontos comerciais e digitação, hoje pode ser obtida por meio de doação direta no sistema da Receita Estadual. O projeto impôs novos desafios, mas, ao mesmo tempo, ampliou a possibilidade de ganhos econômicos. Sem deixar de buscar os cupons em pontos comerciais parceiros, o CRPI vem investindo na sensibilização de doadores diretos. A estratégia continua a trazer resultados importantes, mas ainda está longe de sua real capacidade. Até o final de 2020, a meta é, ao menos, dobrar o número de doadores diretos. Em termos econômicos, este trabalho pode levar à multiplicação por quatro do volume resgatado mensalmente.

**Eventos** - Em relação aos eventos, o rumo traçado é para que o CRPI faça menos e maiores eventos. Uma dessas iniciativas é a tradicional, e cada vez maior, Festa Junina. Há tempos, ela deixou de ser uma festividade de escola para se tornar um acontecimento na cidade. Tanto que é referência de qualidade. Este valor agregado possibilita à instituição buscar parceiros/patrocinadores que pagam para expor suas marcas, ampliando o potencial de ganhos econômicos. Para 2020, o CRPI já trabalha na realização de uma prova de pedestrianismo que acontecerá no dia do aniversário da entidade, com largada e chegada em frente à sua sede. Esta iniciativa tem dois objetivos claros. Um deles é que seja lucrativa e traga ganho econômico à instituição. O outro é dar visibilidade, projetar o nome e o trabalho da entidade para um novo público. E, dessa forma, fazer a engrenagem girar de maneira a atrair novos parceiros.

# DESENVOLVIMENTO

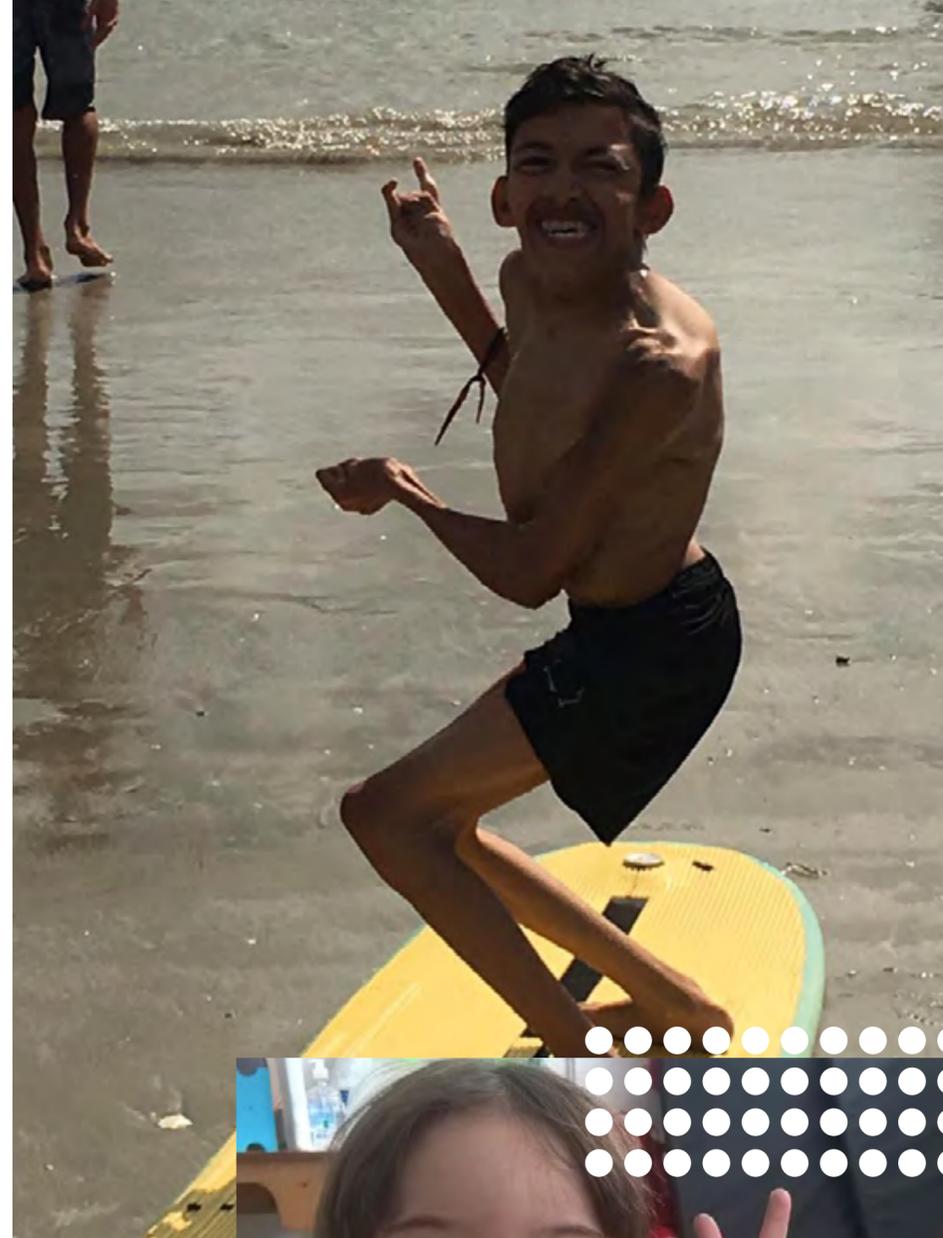
**Negócios com a marca CRPI** - Um caminho no qual o CRPI dá os primeiros passos é a viabilização daquilo que chamamos de 'negócios sociais' com a marca da instituição. Com apoio do Rotary Club Guarujá/Vicente de Carvalho, será possível tirar do papel o projeto para criação de um espaço para eventos e festas. A renda aferida ajudará na manutenção do trabalho realizado e também trará possibilidade de novos investimentos em infraestrutura.

Outro objetivo é o lançamento de um espaço para atendimentos particulares ou por meio de convênios médicos. Para isto, o CRPI está avaliando duas alternativas: uma delas é criar a estrutura com recursos próprios e assim ter maior amplitude de clientela; a outra é estabelecer parceria com uma operadora de planos de saúde e atender exclusivamente à clientela por ela conveniada.

A primeira alternativa, que seria a ideal do ponto de vista da liberdade e autonomia, esbarra na dificuldade do capital para investimento na estruturação do espaço. A outra, em que pese um engessamento, abre a possibilidade de uma resolutividade mais imediata, trazendo ganhos econômicos num menor espaço de tempo.

A terceira perna desses negócios sociais com a marca do CRPI passa pelo uso do conhecimento adquirido na prestação dos serviços como instrumento de ganhos econômicos, por meio de palestras, consultorias, seminários e cursos. Certamente, é o caminho de maior potencial de rentabilidade tanto econômica, quanto de consolidação de marca.

Mas, para sairmos da inércia, a organização depende da disposição, do querer, da equipe de profissionais das atividades-fim. O engajamento na elaboração de projetos vem crescendo e um grupo já começou a se reunir para elaborar um artigo científico sobre o atendimento prestado a uma determinada patologia.



Com as iniciativas destacadas nos três blocos, o CRPI busca alcançar os seguintes resultados:

-  Até o final de 2020, dobrar o número de doadores do Programa NF Paulista.
-  Fechar, a partir de 2020, um calendário anual de eventos, com três deles como carros-chefes, na lógica do menos é mais.
-  Estruturar grupo de colaboradores para formatação de projetos e captação de recursos.
-  Construir um espaço multiúso para realização de eventos e locação.
-  Construir uma clínica para prestação de serviços privados, com lucro revertido ao sustento dos serviços gratuitos.
-  Estruturar cursos, palestras e eventos a partir do conhecimento acumulado na instituição, como forma de gerar renda e contribuir para a sustentabilidade financeira.

Até 2025, ter um orçamento com fontes de receita mais diversificadas, no qual as verbas carimbadas, especialmente as advindas das parcerias com a Prefeitura de Guarujá, representem apenas entre 50% e 60% das nossas entradas de recursos financeiros.



# CONSIDERAÇÕES FINAIS

No corre-corre do cotidiano, nos deparamos em executar nossas tarefas numa espécie de piloto automático. São tantas as tarefas e multiplicidade de demandas, que simplesmente fazemos. A parada para pesquisar, ler e escrever estas linhas trouxe a clareza que os desafios do CRPI são comuns a muitas instituições. Ao mesmo tempo, foi possível observar que a instituição tem uma estrutura e uma história que a coloca um passo à frente de grande parte das entidades.

Enxergamos pontos a serem corrigidos e melhorados, para que o CRPI se torne mais forte e estruturado. Enxergamos um grande manancial de potencialidades e oportunidades, que abrem perspectivas para fortalecer nossa sustentabilidade. Ou melhor, nossa mobilização de recursos.

Desde o início dos anos de 1960, o CRPI cumpre sua missão de reabilitar, educar e incluir pessoas com deficiência. Fazia isso num tempo em que respeitar diferenças e combater preconceitos não estava na pauta de grande parte da sociedade. Foi preciso coragem e ousadia da nossa fundadora, a senhora Steffi Leonore Asch.

Hoje, a coragem e ousadia que ela teve inspiram todos a seguir adiante, compreendendo que aqui não estamos apenas preparando planilhas, dando aulas, fazendo consultas, aplicando terapias, limpando um chão, dirigindo um veículo, digitando documentos.

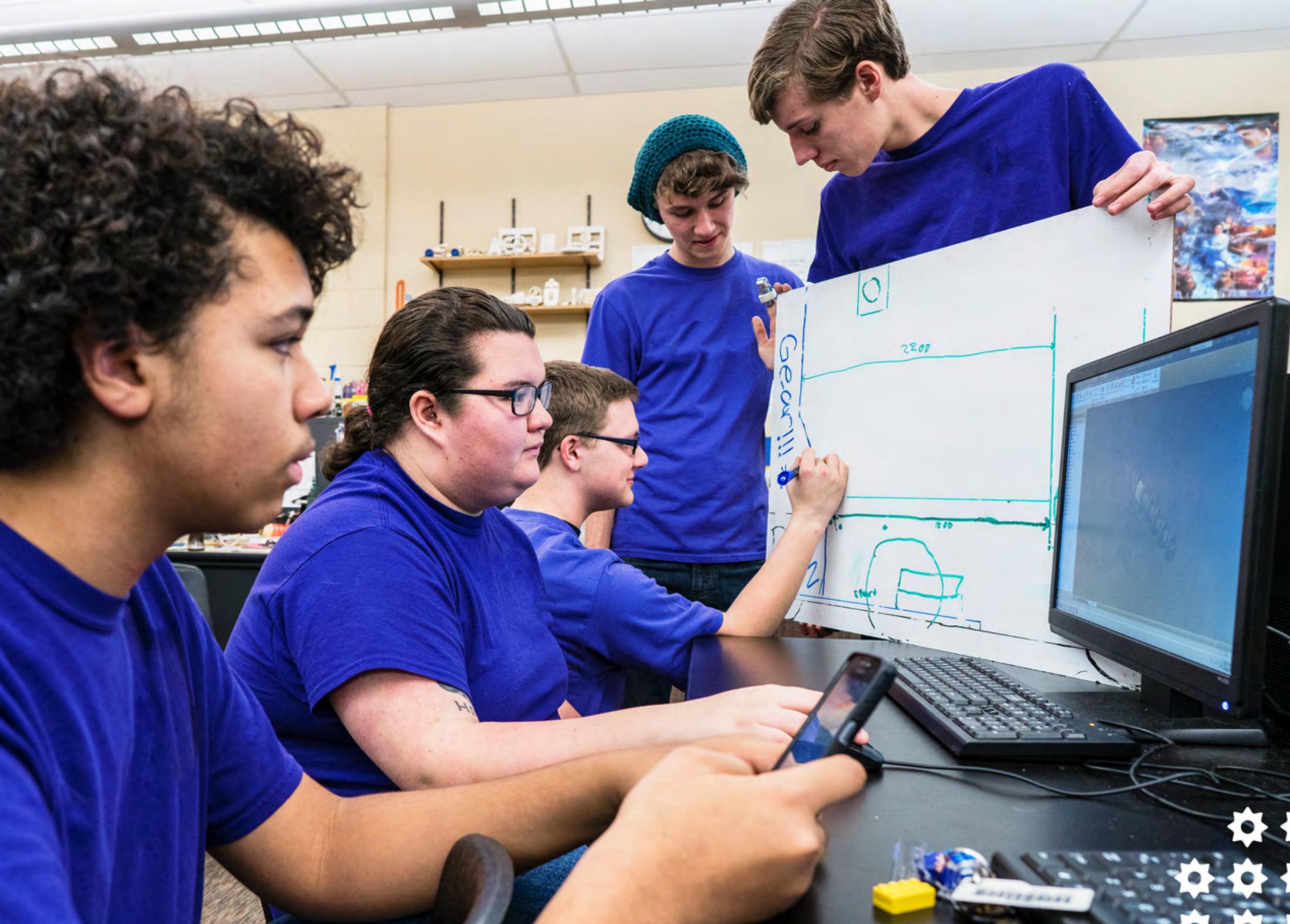
Aqui, cada um de nós é parte de uma obra, que vem impactando, há mais de cinco décadas, positivamente a vida de muitas pessoas. Cremos que este espírito é que permeia, ou deva permear, a todos que trabalham numa organização social.

Os ganhos de aprendizagem com a capacitação oferecida pela Salvador Arena já reverberam no CRPI. E vão se refletir no planejamento e atuação pelos próximos anos. Traçamos um caminho pela consolidação de nossa sustentabilidade, com ampliação de parcerias e mobilização de mais recursos. E vamos trilhá-lo.

**Carina Lima Tavares é graduada em Ciências Humanas, História e Pedagogia e pós-graduada em Deficiência Intelectual, com ênfase em inclusão e psicopedagogia clínica e institucional. Já atuou como professora em escolas de educação infantil, como professora titular e em educação especial na Associação de Pais da APAE Guarujá. Atualmente é colaboradora do CRPI, atuando como diretora escolar.**

**Rainara Evelin Pereira da Silva é graduada em Administração, com pós-graduação em Gestão de Pessoas. Já atuou em outras ONGs de médio porte. Há oito anos é colaboradora no CRPI, onde atualmente exerce a função de gerente de RH.**





# CRIANDO INDICADORES PARA A MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS SOCIAIS.

CORPO DE PATRULHEIROS MIRINS DE SANTO ANDRÉ - CPMSA

Ana Paula Souza Pires  
Vanessa Kern de Godoy



Clique aqui para ouvir o depoimento do Projeto da CPMSA



# INTRODUÇÃO

Fundada em 1962 e administrada pelo Rotary Club de Santo André, o Corpo de Patrulheiros Mirins de Santo André (CPMSA) é uma organização sem fins lucrativos que atende gratuitamente jovens e adolescentes em situação de vulnerabilidade socioeconômica da região do Grande ABCDM, por meio de programas de qualificação social e profissional e empregabilidade.

Em seu 57 anos de existência, a CPMSA tem voltado seus esforços para a prevenção e para o enfrentamento das vulnerabilidades e riscos que atingem diretamente adolescentes e jovens de Santo André (SP) e municípios vizinhos. Neste sentido, já qualificou e inseriu no mundo do trabalho mais de 30 mil jovens e adolescentes, com a evidência de ter impactado positivamente na transformação do futuro desse público em desvantagem social.

Entretanto, a avaliação e a visibilidade desse impacto nunca foram efetivamente mensuradas. Até alguns anos atrás, inclusive, eram restritas a poucos depoimentos de ex-participantes dos programas, que voltavam à instituição para contar sua trajetória profissional. Em 2014, esse cenário começou a mudar: o CPMSA sentiu que era o momento de iniciar um processo de reestruturação, a fim de garantir uma gestão de qualidade e autossustentável, além de poder ofertar programas de excelência, com impacto social comprovado.

Nesse contexto, a gestão dos impactos gerados por programas e projetos sociais tornou-se pilar fundamental para a intensificação dos resultados positivos e sua sustentabilidade organizacional, sendo a avaliação um instrumento muitas vezes imprescindível para a captação dos recursos, seja para a implantação ou manutenção das atividades.

Embora o CPMSA tenha iniciado a mensuração de suas atividades, os indicadores não conseguiam ser abrangentes, tanto do ponto de vista quantitativo quanto qualitativo, e tampouco eram associados aos objetivos finais dos programas. Ou seja, não indicavam o real impacto social relacionado às mudanças ocorridas na vida dos seus beneficiários, no médio e/ou longo prazo, resultantes da sua participação nos programas.

Por isso, transformar os impactos sociais em dados, apresentando um novo modelo de mensuração, tornou-se um dos desafios do Corpo de Patrulheiros Mirins de Santo André e é, portanto, o tema principal do presente artigo que abordará a criação e implantação de indicadores sociais de impacto quantitativos e qualitativos. Para tanto, foi necessário entender o objeto estudado, por meio de análise bibliográfica de importantes referenciais teóricos e autores com propriedade no assunto.

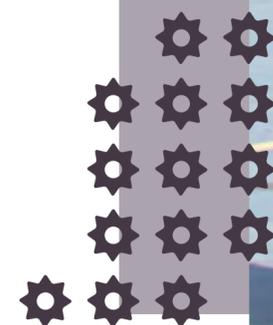
## CONTEXTO

A mensuração do impacto social é um processo importante para compreender quais e quantas mudanças sociais ocorreram e que podem ser atribuídas às atividades ou programas de uma organização. O foco são as mudanças duradouras e com efeito de longo prazo na vida das pessoas beneficiadas. Esse processo permite às instituições que atuam em eixos similares demonstrarem seu valor social e, com isso, alinhar estratégias, trocar informações e experiências e buscar maior impacto social de suas ações.

Isso tudo só é possível em função dos indicadores criados a partir desse processo, que traduzem, de forma mensurável (quantitativamente) ou descritível (qualitativamente), determinados aspectos de uma realidade ou uma situação, possibilitando às organizações desenvolverem seus próprios modelos de gestão de impacto, com práticas que atendam à sua missão, visão, demanda e particularidades.

A reestruturação e o novo modelo de gestão iniciados em 2014 trouxeram a oportunidade de consolidar o Corpo de Patrulheiros Mirins de Santo André como uma instituição de eficiência nos programas desenvolvidos e ofertados, bem como eficiente no modelo de gestão e governança, transparência e sustentabilidade.

Para isso, tornou-se necessário estabelecer indicadores fundamentais que pudessem demonstrar o grau de êxito na minimização de questões sociais relacionadas à vulnerabilidade e desvantagem social, objeto da existência da organização.





# DESENVOLVIMENTO

O ponto inicial para o desenvolvimento do modelo de mensuração dos impactos produzidos pelas intervenções feitas por meio dos programas do Corpo de Patrulheiros Mirins de Santo André foi a análise documental da instituição e a definição da amostragem, que serviu como norteadora para o *brainstorming* das reuniões com a equipe e governança. A partir de então, foram tomados os seguintes passos:

**Desenvolvimento das Matrizes de Marco Lógico** - Criado para facilitar o planejamento, a execução e a avaliação de projetos, o marco lógico é uma ferramenta muito utilizada na área social e na gestão pública, que facilita a identificação de problemas e auxilia na definição de indicadores e de quais técnicas, instrumentos e ferramentas serão utilizados para auxiliar na medição do impacto social.

O quadro ao lado (QUADRO 1) sintetiza a matriz desenvolvida para a mensuração dos programas do CPMSA. Entretanto, é uma ferramenta de fácil adaptação e que pode ser utilizada por outros programas sociais que a instituição venha desenvolver e até mesmo por outras entidades do terceiro setor.

**Definição dos Indicadores de Impacto Social** - A partir da matriz do marco lógico, foram definidos os indicadores de impacto social, que você pode conferir ao lado. (QUADRO 2)

**Ferramentas para mensurar o Impacto Social** - Com base nas informações estruturadas pela matriz do marco lógico e nos indicadores definidos, foram estabelecidas as técnicas e ferramentas que serão utilizadas para coletar, compilar, analisar e compartilhar esses dados de impacto, como mostra o Quadro Resumo. (QUADRO 3)

É importante ressaltar que para a coleta de dados serão adotados métodos válidos e confiáveis para avaliar os resultados, como:



- **Questionários:** elaborados tendo por base os objetivos da avaliação, os dados primários serão obtidos de duas formas: por meio de questionários, contendo questões abertas e fechadas, e aplicados pelas plataformas Google Forms e/ou Survey Monkey; e por meio de entrevistas estruturadas e entrevistas semiestruturadas.

- **Grupo Focal:** a ideia é formar um grupo de discussão informal, composto por quinze jovens egressos dos programas há pelo menos um ano, com idade entre 18 e 22 anos e que estejam trabalhando de modo formal. Eles serão convidados a participar, com o propósito de obter informações de caráter qualitativo e em profundidade. O objetivo é evidenciar as percepções dos participantes sobre alguns temas em discussão, resultando em um roteiro com tópicos relacionados aos impactos dos programas em seu cotidiano.

- **História Social:** este método permite obter, por meio da análise da história individual ou de um grupo, conhecimentos que possam direcionar o entendimento da dinâmica social de outros grupos. Para isso, serão convidados outros quinze jovens, com o mesmo perfil descrito para o grupo focal, que individualmente contarão sua história de vida e social e quais as mudanças são atribuídas, em sua percepção, à participação nos programas da organização.

- **Net Promoter Score:** a chamada Escala de Promoção da Rede é utilizada para avaliar o grau de lealdade de clientes ou consumidores de qualquer tipo de empresa. Com base no estudo do NPS, o Corpo de Patrulheiros Mirins de Santo André utilizará essa metodologia na promoção da rede adaptada à realidade organizacional e ao objetivo de mensurar a percepção da amostra sobre os seus programas.

- **Relatórios:** os dados secundários serão coletados por meio dos relatórios sociais e gerenciais da instituição.

Análise e Interpretação dos Dados - Esta é uma etapa fundamental, pois trará informações que subsidiarão a mensuração dos impactos sociais. O processo de análise dos dados envolve a codificação das respostas, a tabulação dos dados e os cálculos estatísticos. Por outro lado, a interpretação dos dados estabelecerá a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, sejam eles derivados de teorias ou de estudos realizados anteriormente.

No caso da CPMSA, os dados levantados serão analisados por intermédio de técnicas qualitativas e quantitativas. As respostas às pesquisas, as entrevistas e os questionários serão armazenadas em planilhas e o conteúdo transformado em gráficos e/ou tabelas, bem como elaboradas as porcentagens e médias obtidas. A análise de conteúdo será a técnica utilizada no caso do grupo focal e história social, com o intuito de se compreender melhor o discurso, aprofundar características e extrair respostas aos pressupostos iniciais, objetos de verificação.

O mesmo procedimento técnico-metodológico será utilizado na análise das respostas em perguntas abertas. Todos os dados obtidos mediante levantamentos e análise de conteúdo serão organizados, analisados, interpretados e agrupados em tabelas, possibilitando também a sua análise e interpretação estatística.

Apresentação, comunicação e compartilhamento dos resultados - Por ser o principal produto da gestão de impacto social, o relatório da avaliação deve fornecer evidências convincentes de que os impactos estimados são, realmente, causados pela intervenção dos programas institucionais. Por isso, deve ser elaborado de forma que comunique claramente os resultados de todo o processo.

Outro aspecto importante: o documento também se constitui em uma ferramenta de prestação de contas e de ampliação da comunicação e do envolvimento dos stakeholders nas operações institucionais, por isso, deve ser apresentado por meio de um Relatório de Impacto Social, compartilhado de modo transparente a todos os públicos de interesse e disponibilizado para download no site da instituição. Sua estrutura deverá conter:

- **Introdução**
- **Apresentação da instituição**
- **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**
- **Programas**
- **Impactos**

**Cronograma de Execução: criação, implantação e avaliação** - O último passo para o desenvolvimento do modelo de gestão de impacto social é a elaboração da matriz RACI, também conhecida como Matriz de Responsabilidades. Trata-se de um instrumento visual de fácil utilização, que tem como objetivo atribuir as funções e responsabilidades de cada colaborador em um processo ou projeto. O acrônimo traduzido para o português significa: R é o nome responsável por executar uma atividade do processo; A é quem tem a autoridade final sobre a aprovação do projeto, ou seja, quem deve responder pela atividade; C é a pessoa com experiência e conhecimento, que deve ser consultada para que o processo se realize da melhor maneira; e I é o indivíduo que precisa ser informado sobre o andamento e o resultado da atividade. (QUADRO 4) Definidas as funções e responsabilidades, chegou o momento de elaborar o Cronograma de Execução, ferramenta essencial para a gerenciamnto e controle de todas as tarefas e etapas. (QUADRO 5)



# CONCLUSÃO

Um dos temas mais relevantes na atualidade é a gestão de impacto social, com a mensuração dos resultados gerados pelos projetos e programas ofertados por instituições sociais. Os direcionamentos internos das instituições para essa avaliação buscam compreender os resultados de impacto e implementar ações de potencialização da proposta e mitigação das externalidades negativas, além de ser um modo de demonstrar confiabilidade e transparência de suas atividades, bem como ampliação da comunicação e envolvimento do público beneficiado e demais stakeholders.

Entretanto, esta temática tem se caracterizado como um desafio constante para as entidades do terceiro setor. A avaliação de programas e projetos sociais é relativamente recente no Brasil e tem sido adotada de forma sistemática nos campos da saúde e da educação; na área da assistência social, sobretudo no terceiro setor, encontra-se muita teoria e pouco exemplo prático.

Deste modo, por meio deste artigo, buscou-se desenvolver um modelo de avaliação de impacto das intervenções produzidas especificamente pelos programas do Corpo de Patrulheiros Mirins de Santo André. Porém, também espera-se poder contribuir para o desenvolvimento de projetos de mensuração e avaliação de impacto de outras organizações, sem ter a pretensão de dar respostas ou um modelo pronto, uma vez que os métodos mais apropriados devem ser identificados de modo a corresponderem ao contexto operacional.

**Vanessa Kern de Godoy é graduada em Psicologia, com especialização em Gestão de Pessoas e pós-graduação em Psicopedagogia. Há 18 anos atua no terceiro setor, com experiência na área administrativa, pedagógica e social. É coordenadora administrativa e pedagógica do Corpo de Patrulheiros Mirins de Santo André desde 2010.**

**Ana Paula Souza Pires é psicóloga social, graduada pela Universidade Metodista de São Paulo. Possui experiência em empresas de grande porte na área de Gestão de Pessoas, com foco em recrutamento e seleção. Há sete anos atua na área socioeducativa, tendo iniciado no Corpo de Patrulheiros Mirins de Santo André em 2017.**

 [patrulheirosmirins.com](http://patrulheirosmirins.com)



QUADRO 1: MARCO LÓGICO CPMSA

OBJETIVOS/IMPACTO	INDICADORES	FONTES DE VERIFICAÇÃO	PRESSUPOSTOS
Desenvolvimento de habilidades ou competências técnicas e socioemocionais, através de ações socioeducativas inovadoras	Competências técnicas e socioemocionais desenvolvidas ou aprimoradas durante e a partir da participação nos programas	Entrevistas, pesquisa/questionários, grupo focal, história social.	Os programas do CPNSA são instrumentos facilitadores do desenvolvimento e aprimoramento de Hard Skills e Soft Skills
Empregabilidade	Tempo médio de empregabilidade após o término da participação nos programas e coesão de carreira	Questionários	Os programas do CPNSA são facilitadores na empregabilidade e estabilidade/coesão profissional
Ser referência na formação socioeducativa	Percentual de jovens que acreditam que os programas do Corpo de Patrulheiros Mirins na transformação do seu futuro e que indicariam os programas para jovens de sua comunidade	Entrevistas, pesquisa/questionários, grupo focal, história social.	Os programas do CPNSA são referência e contribuem para a transformação social
Elevação do poder econômico	Índice de aumento da renda familiar após os jovens participarem dos programas	Questionários e relatórios sociais/gerenciais	Os programas do CPNSA contribuem para a geração e aumento da renda per capita
Elevação escolar	Percentual de jovens que concluíram o ensino médio e/ou ingressaram no ensino superior	Entrevistas, pesquisa/questionários, grupo focal, história social.	Os programas do CPNSA contribuem para a diminuição da evasão escolar e proporciona uma elevação escolar dos participantes

QUADRO 2: INDICADORES DE IMPACTO SOCIAL

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO	INDICADORES
Desenvolvimento pessoal e profissional	Hard Skill e Soft Skill	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências técnicas</li> <li>• Competências socioemocionais</li> </ul>
	Empregabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo médio de empregabilidade após o término da participação dos programas</li> <li>• % de adolescentes e jovens respondente da pesquisa que foram empregados partir do programa</li> </ul>
Desenvolvimento institucional	Percepção sobre os programas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de jovens que acreditam que os programas do Corpo de Patrulheiros Mirins de Santo André auxiliaram na transformação do seu futuro</li> <li>• % de jovens que indicariam os programas para sua comunidade</li> </ul>
Desenvolvimento social	Evolução da renda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de aumento da renda familiar após os jovens participarem dos programas</li> </ul>
	Evolução escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de jovens que concluíram o ensino médio</li> <li>• % de jovens que ingressaram no ensino superior</li> </ul>

QUADRO 3: QUADRO RESUMO

OBJETIVO	COLETA DE DADOS	ANÁLISE DE DADOS
Mensurar quais competências técnicas e socioemocionais foram desenvolvidas ou melhoradas a partir da participação nos programas	Questionários Entrevistas Grupo focal História social	Quantitativa e qualitativa
Mensurar qual o tempo médio de empregabilidade após o término dos programas	Questionários	Quantitativa
Mensurar o % de adolescentes e jovens qe foram empregados a partir dos programas	Questionários Entrevistas Grupo focal História social	Quantitativa e qualitativa
Mensurar a percepção da amostra sobre os programas	Questionários Entrevistas Grupo focal História social	Quantitativa e qualitativa Net Promoter Score
Mensurar a evolução da renda per capita familiar após a participação nos programas	Questionários e relatórios sociais/gerenciais	Quantitativa
Mensurar a evolução escolar após a participação nos programas	Questionários Entrevistas Grupo focal História social	Quantitativa e qualitativa

QUADRO 4: MATRIZ RACI CPMSA

AÇÕES	RESPONSÁVEL	APROVADOR	CONSULTADO	INFORMADO
Divulgação	Vanessa/TI	Governança	Vanessa/Time	Governança/Time
Elegibilidade da amostra	Vanessa/Ana	Governança	Mari/Time	Governança/Time
Elaboração dos questionários	Vanessa/Ana	Vanessa/Ana	Governança/Time	Governança/Time
Elaboração dos roteiros de entrevistas	Vanessa/Ana	Vanessa/Ana	Governança/Time	Governança/Time
Aplicação dos questionários	Vanessa/TI	Vanessa	Governança/Time	Governança/Time
Entrevistas	Ana/Mari	Vanessa	Governança/Time	Governança/Time
Encontros grupo focal	Ana/Mari	Vanessa	Governança/Time	Governança/Time
Análise de dados	Vanessa/Ana/Mari	Vanessa	Governança/Time	Governança/Time
Tabulação de dados	Vanessa/Ana/Mari	Vanessa	Governança/Time	Governança/Time
Elaboração do relatório	Vanessa	Governança	Ana/Mari/Time	Governança/Time
Compartilhamento dos resultados	Vanessa	Governança	Ana/Mari/Time	Governança/Time

QUADRO 5: CRONOGRAMA

PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES A PARTIR DE NOVEMBRO DE 2019

ATIVIDADES/PERÍODO	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9
Divulgação do programa de gestão de impacto e captação de participantes - realizada através do site institucional, bem como redes e grupos sociais									
Elegibilidade da amostra									
Coleta de dados									
Análise de dados									
Tabulação de dados									
Apresentação dos resultados									
Elaboração do relatórios e compartilhamento									



# GESTÃO DE CRISE: A TRANSFORMAÇÃO DE UMA AMEAÇA EM OPORTUNIDADE

FICAR DE BEM - CRAMI

Cinthia Okino Lopes Castropil  
Melissa Erika Modenez Terron



Clique aqui para ouvir o depoimento do  
Projeto do CRAMI



## INTRODUÇÃO

Fundado em 1988 pelo médico pediatra Dr. Emílio Jaldin Calderon, o Centro Regional de Atenção aos Maus Tratos na Infância (CRAMI), está localizado na região do Grande ABCD paulista e já atendeu cerca de 45 mil beneficiados. Sua missão é a de transformar a vida de crianças e adolescentes em situação de risco e violações de direitos, com ações que possam contribuir para sua proteção, desenvolvimento digno e exercício da cidadania.

Após quase vinte anos de atuação, com um trabalho sólido e excelentes resultados, a instituição sentiu a necessidade de reformular sua marca institucional. Desta forma, a fim de evidenciar seu papel transformador de vidas, buscando a construção de uma comunidade mais harmoniosa e justa, desde 2017 o CRAMI passou a atender por Ficar de Bem.

A organização iniciou as atividades antes mesmo da existência dos Conselhos Tutelares e no mesmo ano em que a Assistência Social foi reconhecida como política pública e direito do cidadão na Constituição Cidadã. As denúncias de maus tratos eram recebidas pelos técnicos e voluntários (universitários) que se dirigiam ao local para orientação e acompanhamento familiar. Desde então, a Ficar de Bem promove a prevenção, o atendimento e a proteção à criança e ao adolescente com direitos violados, visando à manutenção do bem-estar físico, psíquico e social. Todo o seu plano de trabalho é norteado pelos princípios estabelecidos na Lei nº 8.069 de 1990 - Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e pelo Sistema Único de Assistência Social (SUAS).

Atualmente, 97% da receita total dos projetos da organização são oriundas de recursos públicos por meio de termos de colaboração firmados com municípios e Estado. Dentre os principais projetos está o Programa de Atenção à Família (PAF), que acompanha crianças e adolescentes vítimas de violência ou com direitos violados e suas famílias. O problema é que, de acordo com a Tipificação Nacional de Serviços Socioassistenciais, esse tipo de serviço deve ser executado pelos Centros de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS), independente de terem estrutura física e técnica. Com isso, os municípios vêm se organizando ou sendo pressionados pelos órgãos de monitoramento para a execução direta do serviço.

Dessa forma, o trabalho histórico e qualificado realizado pela Ficar de Bem corre o risco de ser extinto. Isto não quer dizer que a organização pode fechar, pois este é um dos projetos entre tantos, mas encerra o trabalho que motivou sua criação, idealizada por diversos atores que de fato se preocupavam com a proteção de crianças e adolescentes.

Paralelamente a esse fato, há outros fatores que também são preocupantes, como a redução das receitas predominantes do setor público e a própria instabilidade política e econômica do país. A cada mudança de governos municipais, estadual e, principalmente no atual cenário, o federal, todas as organizações sofrem riscos em decorrências de possíveis cortes de repasses, precarização ainda maior das políticas públicas e consequente aumento da demanda para os setores que atuam com a questão social.

Não bastasse, a Ficar de Bem também sofre com as visões diferentes no corpo diretivo. Há a resistência por parte de alguns diretores em inovar, insegurança de investimento em decorrência do desconhecimento da área de atuação e exigências das políticas públicas e do próprio cumprimento das agendas do planejamento durante o ano. Buscar uma solução para reverter esse cenário tornou-se o principal desafio que será abordado neste artigo.



## CONTEXTO

Desde o início da existência do Crami, uma preocupação do fundador era que se pudesse discutir, refletir e adotar posturas na educação de crianças e adolescentes que não utilizassem a violência nas diferentes formas de sua expressão. Além do atendimento para os casos em que já havia ocorrido a violência, o fundador, visionário na época, observava a necessidade de criar uma frente de prevenção.

O sucesso na realização do trabalho e a experiência adquirida em seus 31 anos de atuação possibilitou à organização o reconhecimento da expertise por diversos setores públicos e privados, que sempre buscam orientações das equipes para atendimentos ou encaminhamentos de múltiplos casos em que houve violações de direitos.

Estamos falando de diferentes tipos de instituições, nas áreas socioassistenciais, segurança pública, educação e saúde, entre outros, que destinam, em seus planos de trabalho, recursos financeiros para a capacitação dos profissionais, buscando aprimorar e humanizar o atendimento ao público.

Para atender a essa demanda existe o Crami Capacita, programa que visa gerar sustentabilidade financeira para a organização, multiplicar a expertise nos atendimentos às vítimas de violência rompendo, conseqüentemente, com esse ciclo da violência e ampliando a prevenção em busca da cultura de paz.

Diante da ameaça do encerramento do Projeto PAF pelo governo, somada à precariedade e o contexto da política atual, bem como as dificuldades dos equipamentos de atendimento, surgiu a ideia de ofertar a capacitação dos profissionais que passarão a realizar os atendimentos diretos em nível nacional, ampliando a oferta de diversos cursos para outras áreas.

Essa e outras iniciativas futuras certamente possibilitarão ao Crami Capacita novas perspectivas de negócios, dedicando-se a prestar serviços para o primeiro, segundo e terceiro setor, com finalidade de gerar recursos financeiros. Nesse contexto, a reestruturação do programa será essencial não só para a autonomia e sustentabilidade da Ficar de Bem, como também para a continuidade dos projetos e de sua missão.



# DESENVOLVIMENTO

A Ficar de Bem possui expertise sobre a área de atuação, com destaque para temas que poucas organizações no Brasil detêm conhecimento e experiência, como o atendimento ao autor de abuso sexual. A organização também possui reconhecimento técnico nacional e internacional, pois investe na formação continuada de seus colaboradores e tem produção de material técnico/educativo, além de publicações, jogos e cartilhas. Por isso, a organização adotou um novo nome fantasia, mas juridicamente permaneceu como Centro Regional de Atenção aos Maus Tratos na Infância - CRAMI, pois é a forma que ainda é reconhecida pela rede profissional.

O reconhecimento ao trabalho da instituição fica evidente nos próprios resultados já obtidos com o Crami Capacita. Os relatórios de atividades anuais dos anos de 2017 e 2018 - abrangendo dados dos atendimentos, solicitações de propostas de cursos, dados financeiros dos cursos vendidos e de suas avaliações - contribuíram para comprovar a qualidade dos serviços prestados. A venda de 28 cursos nesse período, por exemplo, gerou receita líquida no valor de R\$ 36.396,00 de um total de Receita bruta de R\$ 88.490,00.

Embora o Crami Capacita já existisse desde 2012, até 2019 não havia reconhecimento da potência de torná-lo um negócio em busca da sustentabilidade e do reconhecimento da missão institucional. Para reverter esse quadro, a Ficar de Bem consultou inicialmente seu Estatuto Social e confirmou a possibilidade da comercialização do Programa, em consonância com a finalidade da instituição.

Do ponto de vista mercadológico, a organização também levou em conta outro aspecto importante: a qualificação profissional não acontece somente em decorrência de boa gestão e interesse na qualidade dos serviços, mas também trata-se de uma obrigatoriedade. E mais: em todas as esferas, existem verbas destinadas para capacitação da equipe.



Após essa e outras análises, ficou estabelecido como ponto de partida para a reestruturação do Crami Capacita, a identificação de possíveis clientes dos setores públicos e privados, com foco em empresas com programas de responsabilidade social e que valorizam a qualificação profissional de seus colaboradores. Os potenciais clientes deveriam saber que ao contratarem o programa, também estariam contribuindo diretamente com a missão da instituição. Por meio da identificação e do mapeamento prévio do público-alvo, ficou evidenciada a necessidade de planejar ações de divulgação do programa, utilizando-se vários meios de comunicação como website, visitas, publicação em revistas especializadas, *mailing*, rodada de negócios, e qualquer outro canal válido para essa finalidade.

Com isso, o site, o Facebook e o Instagram da organização passaram a divulgar os serviços de cursos e consultoria, apresentando temas como: escuta especializada, acolhimento institucional, palestras para Sipat e compliance para mitigação de ocorrências (assédio moral, sexual, racismo). Também foi criado um e-mail específico ([institucional@ficardebem.org.br](mailto:institucional@ficardebem.org.br)) e divulgado o telefone (11) 4992-1234 para mais informações sobre o tema.

A responsabilidade/governança do Crami Capacita ficou sob a incumbência da coordenação Geral e do presidente em exercício na organização. A gestão do negócio e a representação perante o mercado passaram a ser de competência de um profissional do Departamento de Desenvolvimento Institucional. Tornou-se obrigatório que todos os profissionais envolvidos no projeto deverão ter nível superior, cursos de especialização e experiência profissional nas temáticas propostas, além de identificação com a missão e valores da Ficar de Bem.

O processo de reestruturação incluiu investimentos iniciais de R\$ 45.000,00 para o ano de 2020, destinados não só para a contratação de um profissional dedicado exclusivamente para a divulgação dos cursos, fazendo contatos via telefone e visitas institucionais, como também para a criação de material para divulgação. Com isso, a Ficar de Bem espera a venda de, no mínimo, 15 cursos nesse período, gerando receita líquida de R\$ 37.800,00, com expectativa para crescimento de 30% em média ao ano.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista a configuração socioassistencial vigente no País e seus desdobramentos no trabalho realizado pelas Organizações da Sociedade Civil, a Ficar de Bem se viu em um cenário que cobrou sua capacidade de inovar. A partir de uma análise crítica deste contexto, foi possível perceber que nossa ameaça representava também uma oportunidade: atuar por mais de três décadas no atendimento às situações de violações de direitos possibilitou que a entidade construísse uma metodologia de trabalho sólida, científica e assertiva.

Além de contribuir para o rompimento dos ciclos de violência das famílias atendidas e concomitantemente a multiplicação da cultura de paz nas comunidades, essa metodologia configura também uma expertise que pode e deve ser compartilhada com profissionais e estudantes que atuam ou desejam atuar nas esferas das políticas públicas, por meio de ações de capacitação que também poderão ser adaptados para o segundo setor.

Entre outras novidades, a reestruturação do Crami Capacita levou à criação dos eixos empresarial e acadêmico. O primeiro oferece temas de relevância social a serem desenvolvidos em eventos como a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (Sipat); já o segundo possui o objetivo de viabilizar o acesso a ferramentas e conceitos importantes para o trabalho em Psicologia e Serviço Social, para profissionais em formação.

Após o primeiro ano de acompanhamento sistemático do fluxo financeiro, será possível avaliar e elaborar um planejamento estratégico, para que no prazo máximo de quatro anos, o Crami Capacita gere uma receita líquida de R\$ 83.000,00, tornando-se um negócio autossustentável, sem perder o foco na sua finalidade, que é a sustentabilidade da Ficar de Bem. Do ponto de vista humano, pretende-se atingir aproximadamente, até 2023, 18.560 pessoas por meio de programas de treinamento e capacitação, incluindo 3.712 beneficiários diretos e 14.848 indiretos, destinados à empresas públicas e privadas.

**Cynthia Okino Lopes Castropil é graduada em Psicologia. Já atuou em Serviços de Assistência Social como psicóloga e em equipe técnica de Serviço de Acolhimento. Há quatro anos atua na ONG Ficar de Bem e atualmente é coordenadora de projetos.**

**Melissa E. M. Terron é graduada em Serviço Social e pós-graduanda em Gestão Pública. Já atuou em Serviços da Assistência Social como coordenadora em CREAS e Serviços de Acolhimento. Há três anos é coordenadora geral da ONG Ficar de Bem.**

[ficardebem.org.br](https://ficardebem.org.br)



# O DESAFIO DE IMPLEMENTAR O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS EM UM COMPLEXO DE SAÚDE

FUNDAÇÃO DE SAÚDE E  
ASSISTÊNCIA DO MUNICÍPIO  
DE CAÇAPAVA - FUSAM

Carlos Alberto Rodrigues Lima  
Simoni Aparecida Antonio Sbruzzi



Clique aqui para ouvir o depoimento  
do Projeto da FUSAM

# INTRODUÇÃO

A Fundação de Saúde e Assistência do Município de Caçapava (Fusam) foi instituída em 17 de novembro de 1983 para gerir o patrimônio do Hospital e Maternidade Nossa Senhora D'Ajuda. Sua missão é a atuar na assistência hospitalar, valorizando os princípios da humanização.

A instituição, que presta atendimento aos moradores de Caçapava e Jambuí, é uma referência na prestação de serviço médico-hospitalar aos pacientes do SUS. Além de ser a única do município dotada de uma Unidade de Terapia Intensiva (UTI), também administra um ambulatório de especialidades médicas (Ginecologia, Otorrinolaringologia, Cirurgia Geral, Neurocirurgia, Ortopedia e Cirurgia Vascular).

Fundado em 1910, o Hospital passou por inúmeras mudanças ao longo de seus 109 anos de história: implantou e agregou vários e novos serviços, expandiu sua estrutura física e aumentou o número de atendimentos.

Conseqüentemente, a mão de obra também cresceu e se diversificou na mesma proporção, de forma desordenada, provocando inúmeros problemas para a instituição. Esse cenário vai contra sua visão de futuro: ser reconhecido como um hospital de qualidade na assistência à saúde da população.

Por isso, entre seus principais desafios atualmente está a necessidade de desenvolver e implantar um programa de gerenciamento de processos, visando organizar, melhorar e aperfeiçoar seu desempenho e recursos tanto físicos como financeiros.





## CONTEXTO

As deficiências nos processos institucionais da Fusam ficaram evidentes no diagnóstico realizado em agosto de 2019. Além do retrabalho em diversas áreas e em diversas etapas, elas provocam perdas no processo produtivo gerando gastos excedentes, excesso de pessoas e departamentos, baixa produtividade, insatisfação de colaboradores e, em última instância, impactando negativamente no desempenho financeiro da organização.

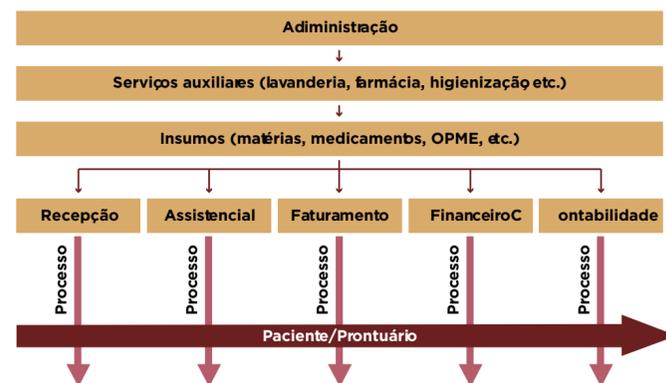
Isso acontece porque a fundação cresceu e muitas pessoas realizam as “atividades” no “automático”, pois ainda não há um processo bem desenhado. É preciso mudar esse quadro, para que os funcionários saibam exatamente o quê, quando e como precisam fazer seu trabalho.

Além de fundamental para o gerenciamento de processos, o mapeamento das atividades também é uma forma de “gestão do conhecimento”, que impactará na qualidade das futuras contratações, uma vez que os novos funcionários saberão exatamente o que precisa ser feito para o bom andamento da organização.

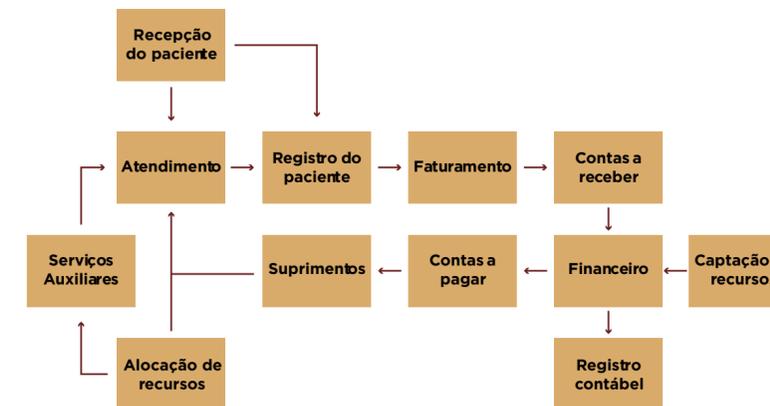
# DESENVOLVIMENTO

O gerenciamento de processos da Fusam seguirá um modelo simples indicado no Guia BPM CBOK: o ciclo PDCA (planejar, executar, verificar e agir). Trata-se de uma ferramenta de melhoria contínua, que envolve desde o planejamento inicial, passando pela análise e execução, chegando ao controle de resultados.

De um modo geral, ter processos bem definidos, atualizados frequentemente e internalizados por todos os colaboradores é essencial para o bom andamento das organizações. Com o hospital não seria diferente, uma vez que ele concentra e gere diversas empresas no mesmo ambiente (Hotelaria, Nutrição, Administração, Medicina, Suprimentos, Transportes, Higienização, entre outros), como mostra a ilustração abaixo.



Na gestão hospitalar, o paciente é a peça-chave do processo; como mostra o fluxograma abaixo, ele entra na organização pela recepção, passa a ser atendido na área assistencial, tem suas informações anotadas e levadas ao setor de faturamento. Após registradas, elas são enviadas ao financeiro e, na sequência, para a contabilidade. Tudo isso ocorre com o suporte de outras áreas operacionais e administrativas.

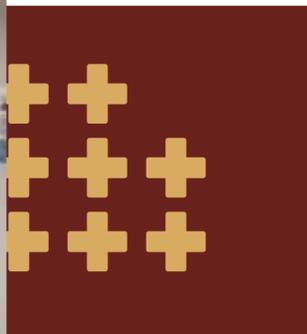


É importante ressaltar que o PDCA trata não só da gestão por processos, mas principalmente da gestão da qualidade desses processos, colaborando com a redução de desperdícios, com a padronização e com o aprimoramento contínuo. Ele também surge como a melhor ferramenta para representar o gerenciamento dos processos na fundação, por vincular toda necessidade que a organização tem de planejar e controlar essas atividades. Neste contexto, as fases do PDCA serão aplicadas da seguinte forma:

- Análise do processo**, com a identificação do problema e criação do plano de ação.
- O que foi planejado é colocado em prática; segue-se realizando treinamentos e implantando o novo modelo.
- Após as fases de planejamento e desenvolvimento, será iniciada a verificação dos resultados, checagem se o que está sendo executado e o que fora planejado.
- Desvios serão ajustados e novas oportunidades podem ser identificadas.

PDCA	FASE	OBJETIVO
<b>P</b>	<b>Identificação do problema</b>	Definir o problema e reconhecer sua importância
	<b>Observação</b>	Investigar as características específicas do problema
	<b>Análise</b>	Descobrir as causas
	<b>Plano de ação</b>	Definir um plano para bloquear as causas
<b>D</b>	<b>Execução</b>	Bloquear as causas
<b>C</b>	<b>Verificação</b>	Verificar se o bloqueio foi efetivo
<b>A</b>	<b>Padronização</b>	Prevenir contra a reincidência do problema
	<b>Conclusão</b>	Rever o processo utilizado para solucionar o problema, para planejar possíveis melhorias

Com isso, será possível a padronização dos processos de trabalho. Na figura a seguir, podemos observar as fases propostas.



# CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerenciamento de processos pode melhorar o desempenho das operações e da organização como um todo. Ele auxiliará o hospital em suas atividades diárias, do BackOffice ao assistencial, otimizando recursos e trazendo resultados. A iniciativa também possibilitará prevenir não conformidades e mudar o curso do negócio para transformar gargalos em oportunidades.

É importante lembrar que o gerenciamento de processos não é algo estanque e não se esgota em si mesmo. Implantá-lo significa uma oportunidade para o hospital permanecer em constante evolução, tanto do ponto de vista financeiro, quanto no cuidado ao paciente.

**Carlos Alberto Rodrigues Lima é bacharel em Administração de Empresas, além de coach de performance comportamental e coach financeiro. Atualmente desenvolve trabalhos de assessoria e atendimento personalizados a pessoas físicas e jurídicas.**

**Simoni Aparecida Antonio Sbruzzi é bacharel em Ciências Contábeis, pós-graduada em Auditoria, Análise Financeira e Administração Hospitalar. Há 28 anos trabalha na Fusam, onde atualmente exerce a função de gerente financeira.**

 [fusam.com.br](https://fusam.com.br)





# UIRAPURU FICA NO MESMO NINHO OU VOA PARA OUTRO? FUNDAÇÃO HEYDENREICH

Daniella Michel  
Luzia Rodrigues



Clique aqui para ouvir o depoimento  
do Projeto da Fundação Heydenreich

# INTRODUÇÃO

O Projeto Uirapuru é um programa social idealizado e desenvolvido pela Fundação Heydenreich, uma organização de direito privado e natureza filantrópica, sem fins lucrativos, criada em 1929 por uma família de origem alemã. Localizada no município de Taboão da Serra, São Paulo, desde 2007, a entidade oferece cursos aprovados pelo Ministério do Trabalho e Emprego, atendendo gratuitamente jovens de 16 a 19 anos em Programa de Preparação para o Mercado de Trabalho e de Aprendizagem.

Com instalações modernas e de fácil acesso, o Projeto Uirapuru já recebeu mais de mil jovens. No local, eles também realizam atividades esportivas e utilizam uma biblioteca, assimilando as habilidades, atitudes e conhecimentos necessários para um início mais seguro e consciente no mercado de trabalho. Há doze anos está instalado em um terreno de 10 mil metros quadrados, pertencente à Associação Cristã Feminina do Brasil, uma organização filantrópica existente há 70 anos.

Até então, a ACF desenvolvia um projeto social chamado Creche Lar Jane Suzane. A iniciativa tinha o apoio da Fundação Heydenreich que, na época, desenhava um projeto social de preparação de jovens para o mercado de trabalho e necessitava de um espaço físico em região de vulnerabilidade social, cujo poder público sentisse necessidade deste tipo de trabalho.

A Associação Cristã Feminina ofereceu a área em comodato e a Fundação Heydenreich assumiu a responsabilidade pela construção do prédio. Foi elaborado um contrato com início em 15/05/2006 e previsão de término em 14/04/2021. A proximidade desta data tornou-se uma ameaça interna, demandando a necessidade de analisar diferentes formas de continuidade do Projeto Uirapuru, que pode permanecer no espaço que ocupa atualmente ou ter que buscar novas soluções.

Durante a elaboração deste artigo, foram levantados diversos aspectos importantes (QUADRO) e pesquisadas diferentes formas de solucionar essa questão para serem apresentadas para análise da diretoria da instituição que definirá qual a melhor solução, levando-se em conta não somente a instituição social, mas a missão e a comunidade atendida.

## QUADRO

Pesquisas de mercado por meio de sites específicos do setor imobiliário recomendados por profissionais da área.

Análises comparativas de termos de comodatos mais atualizados, embasados em consultas a profissionais da área jurídica.

Pesquisas junto à comunidade por intermédio de instrumentos de medição como Google Forms e entrevistas.

Estudo com um membro do conselho da Fundação Heydenreich que definiu critérios de avaliação voltados para o financeiro e espaço geográfico.





## CONTEXTO

O Projeto Uirapuru está localizado no Jardim Mirna, em uma das únicas áreas verdes do município de Taboão da Serra. Localiza-se ao lado da Rodovia Régis Bittencourt e boa parte dele é em declive. Até 2016 havia muitos problemas com alagamentos, que foram solucionados com obra de canalização. Ao lado, há uma grande empresa vizinha que hoje emprega 25 jovens formados pelo Uirapuru.



Um dos temas muito trabalhados com o público atendido é a importância da sustentabilidade do meio ambiente. Por isso, são desenvolvidas ações práticas de manutenção das áreas verdes, além de estudos sobre os tipos de vegetações e os cuidados diários para sua manutenção. Os jovens também aprendem a observar a diferença de ambientes com e sem árvores e a ter cuidados com os animais silvestres que frequentam o local, entre outras iniciativas. Como resultado, as famílias trazem as impressões positivas nas avaliações.

O fato de a Fundação Heydenreich estar no espaço atual traz vantagens para o bairro, uma vez que ajuda a preservar a área verde; cuida da segurança com um bom sistema de monitoramento na área, além de um bom relacionamento com o poder público. Há 12 anos no local, nunca aconteceram intercorrências como roubo ou invasão da propriedade, concluindo-se que a própria comunidade colabora com a segurança local.

Uma análise realizada recentemente identificou que os 1.400 jovens já atendidos pelo projeto vêm de todos os bairros da cidade de Taboão da Serra e de alguns municípios vizinhos como Embu das Artes e Itapeverica, cujo acesso é fácil pela Régis Bittencourt. Ou seja, em caso de mudança física, toda essa construção ficará para a Associação Cristã Feminina do Brasil e a Fundação Heydenreich terá que investir na compra ou aluguel de outro espaço. O grande desafio é decidir em que sede ele estará a partir do vencimento do contrato de comodato. A palavra comodato vem do latim “commodatum” e significa “empréstimo”. Desta forma, um contrato que recebe essa nomenclatura faz referência a um documento oficial, no qual uma pessoa entrega algo a outra, de forma gratuita, para que esta última faça uso e, posteriormente, devolva o que foi emprestado em perfeitas condições para a utilização futura.

Uma questão a se levar em conta, também na análise de eventual mudança, é com relação ao custo de manutenção do espaço. Atualmente, o custo médio anual é de R\$ 50 mil entre o espaço físico, sistemas de iluminação, esgoto, canalização e coberturas. Em caso de mudança para um espaço menor e plano, sem tanta área verde, poderá ocorrer uma redução deste valor, principalmente se o espaço for alugado. Por outro lado, a fundação investiu cerca de R\$ 300 mil na construção dos dois prédios, que ficariam para a ACF com o final da parceria.

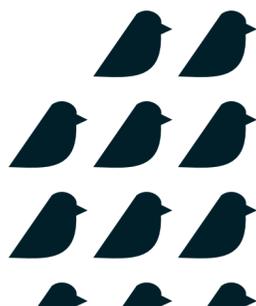
# DESENVOLVIMENTO

Analisando o Artigo 579 do código civil e pesquisando diferentes modelos, o Projeto Uirapuru vislumbra quatro possibilidades para manter-se em funcionamento. A primeira delas é um novo contrato de comodato da Fundação Heydenreich com a Associação Cristã Feminina, uma opção compatível, pois não gera mudanças para a comunidade e tampouco custos significativos.

Outra possibilidade é a locação do mesmo espaço. Nos últimos 12 meses, por meio de pesquisas no mercado imobiliário da região, foram obtidos valores de referência para locação de espaços que possam atender às necessidades do projeto. A ONG vizinha atualmente paga R\$ 5 mil por mês de aluguel. O espaço físico é bem maior que o da Fundação Heydenreich, porém a construção é mais antiga com muitos pontos necessitando de reformas. Em conversas iniciais com a direção da ACF foi proposto o valor de R\$ 10 mil para a negociação de um contrato de locação, que está dentro do valor de mercado segundo as pesquisas realizadas.

Outra hipótese é a compra do espaço atual. Há dois anos a Associação Cristã Feminina fez uma oferta de venda do espaço todo, que envolve as duas ONGs atuais (10 mil metros quadrados). O valor solicitado foi de R\$ 1.5 milhão mas o local está inserido em área industrial e de terreno acidentado, necessitando de vários cuidados em todas as áreas construídas. Entende-se que como investimento imobiliário não é interessante, a não ser que seja feito um desmembramento do terreno para 50% da área total.

A última possibilidade é a compra de um outro imóvel ou área, mas mudança de espaço físico de uma organização social tem vários aspectos a serem considerados. Quando a Fundação Heydenreich mudou de São Paulo para Taboão da Serra foi feita uma pesquisa intensa de interesse da comunidade local. Foram abordados órgãos públicos sobre a causa social a ser defendida e a existência de ONGs congêneres. Considerando os dados colhidos na pesquisa, ficou decidido que Taboão da Serra seria um lugar bom para desenvolver o Projeto Uirapuru, inclusive pela proximidade da cidade de São Paulo.



Se houver a necessidade de uma mudança, é importante que seja dentro do município e será preciso levar em conta questões como o número de escolas estaduais; número de empresas com cotas de aprendizagem a serem cumpridas; formas de acesso e segurança; trabalho e proximidade das Secretarias de Desenvolvimento Econômico, Assistência Social e Educação.

Há ainda questões financeiras a serem avaliadas, nas quais um investimento de adaptação de espaço físico se faz necessário e todas as áreas visitadas requerem adequações. Seriam necessários, no mínimo, três salas de aula, um espaço para a biblioteca, cozinha, área de alimentação, espaço administrativo e banheiros, exigindo que a fundação precisasse recorrer ao fundo patrimonial.

Nesse contexto é importante destacar que os fundos filantrópicos são fonte de recursos de longo prazo, capazes de tornar as organizações mais independentes da captação por projetos. Em geral, eles possuem regras próprias sobre a forma de utilização de seus recursos e sua estrutura de gestão, visando garantir que os seus rendimentos sejam aplicados apenas nas atividades-fim das OSC's e que sejam geridos com o objetivo de assegurar sua preservação e capitalização.

QUADRO COMPARATIVO DOS CENÁRIOS ANALISADOS

OPÇÕES	VANTAGENS	DESVANTAGENS	CUSTOS	PROBABILIDADES
Renovação de comodato	Permanecer no espaço atual, área verde, espaçosa e continuar no prédio construído com recursos próprios.	Nenhuma	Nenhum	Baixa
Alugar o espaço atual	Permanecer no espaço atual, área verde, espaçosa e continuar no prédio construído com recursos próprios.	Despesa mensal	Aproximadamente R\$10 mil por mês (baseado em pesquisas de mercados).	Boa
Compra do espaço atual desmembrado	Permanecer no local atual com autonomia para cuidados da área verde e realização de obras para facilitar o acesso e aumentar espaço de salas para aumentar a capacidade de atendimento	Usar verba do fundo patrimonial	Até R\$ 500 mil	Razoável, mas difícil
Comprar outro espaço	Facilitar o acesso de público de bairros distantes	Usar verba do fundo patrimonial	Até R\$ 500 mil	Baixa



# CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entre as principais dificuldades que os gestores enfrentam para dar continuidade às suas atividades, uma delas, que gera muita insegurança quanto à sustentabilidade de um projeto social é, sem dúvida, a falta de espaço físico próprio. Por isso, a importância do estudo realizado.

Em função de todos os cenários analisados, a opção renovação do comodato seria ideal para a Fundação Heydenreich. Além de não gerar mudanças para a comunidade ou custos significativos, ela garantiria a conservação da área construída pela Fundação Heydenreich e da área verde, com recursos já investidos atualmente. Entretanto, parece que a ACF não tem interesse na renovação do comodato, uma vez que precisa de recursos financeiros.

A segunda opção - pagamento de aluguel do espaço atual - também se mostra interessante. Geraria uma despesa mensal, mas comparada com os valores pesquisados no mercado versus o valor proposto, existe uma boa solução para ambos os lados.

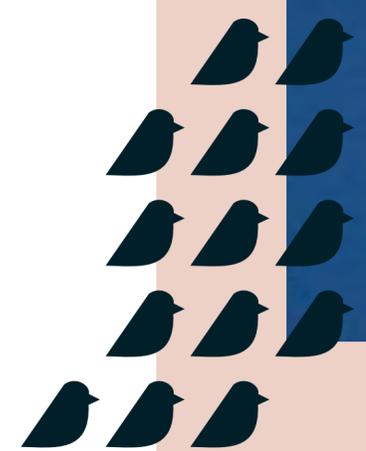
A opção de aquisição do imóvel atual também se mostra bem razoável, porém, a questão é que o valor pretendido pela ACF está acima das possibilidades da Fundação Heydenreich. Para viabilizá-la seria necessário um desmembramento das áreas focando apenas no espaço onde hoje se encontra o Uirapuru (50% da área total).

No caso de um não acordo entre a ACF e a Fundação, pode ser estudado o investimento para a compra de outro espaço em outro local. Essa solução por um lado melhora a qualidade do acesso do público-alvo, por outro, gera mais custos.

**Daniella Michel é formada em Terapia Ocupacional e atua há 30 anos no Terceiro setor em ONGs na área infantil e de adolescência. Desde 2004 é gerente de Projetos na Fundação Heydenreich e, desde 2007, diretora do Uirapuru.**

**Luzia Rodrigues é formada em Gestão Financeira e Secretariado. Realiza o acompanhamento financeiro da Fundação Heydenreich.**

 [projetouirapuru.org.br](http://projetouirapuru.org.br)





# OS DESAFIOS DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

GRUPO ASSISTENCIAL  
ALVORADA NOVA - GAAN

Leila Cristiane Passos de Miranda  
Elaine Cristina Nascimento



Clique aqui para ouvir o depoimento  
do Projeto da GAAN

# INTRODUÇÃO

Desde 1986, o Grupo Assistencial Alvorada Nova (GAAN) realiza um trabalho de acolhimento institucional para crianças e adolescentes em situação de risco pessoal e social. A entidade está localizada no distrito de Pirituba, situado na Zona Noroeste de São Paulo, onde atualmente residem 15 crianças e adolescentes de 0 a 17 anos e 11 meses, encaminhadas pela Vara da Infância e Juventude da Lapa.

Sua missão é a de dar às crianças que passam pela entidade todo amparo necessário, focando em garantir seu desenvolvimento moral, intelectual e social até que sejam adotadas, reintegradas à família ou, se for o caso, até que atinjam a maioridade, contribuindo assim para uma sociedade mais justa. Nesses 23 anos de existência, cerca de 350 crianças/adolescentes receberam os cuidados necessários para o seu bom desenvolvimento integral.

Durante o período de acolhimento, os jovens frequentam escolas, realizam atividades de lazer e cultura, recebem acompanhamento médico psicológico, além de serem encaminhados para cursos profissionalizantes. Para atender toda essa demanda, o GAAN mantém um quadro de orientadores, cozinheira, auxiliar de serviços gerais, psicóloga, assistente social e gerente.

Ao longo de sua história, um dos maiores desafios tem sido a captação de recursos, uma vez que o serviço não é conveniado com órgãos públicos. Ou seja, todos os custos da instituição são cobertos por meio de doações e eventos beneficentes. Esses processos, entretanto, carecem de planejamento e maior profissionalismo.

Diante disso, o GAAN assumiu o desafio de estudar a implantação do Plano de Captação de Recursos no GAAN como alternativa de ampliar as receitas, planejar melhor as ações e monitorar os resultados sociais e financeiros, de modo a criar um fundo de reserva.





## CONTEXTO

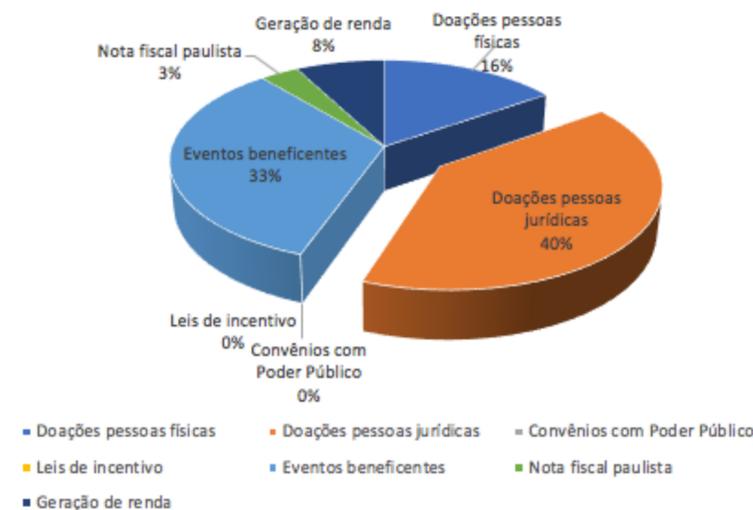
Um dos desafios das organizações do terceiro setor no Brasil é a sustentabilidade. Com o objetivo de superar essa dificuldade, elas buscam criar alternativas de geração de renda, diversidade de fontes de financiamentos e desenvolvimento de novos produtos. No entanto, para realizar mudanças significativas, são necessários habilidades técnicas e conhecimento da realidade social, além de investimento, operações e resultados. Neste sentido, um bom Plano de Captação de Recursos pode criar estratégias e ações que garantam a sustentabilidade organizacional.



Nesses 23 anos de atuação, o GAAN tem realizado a captação de forma “caseira”. Suas principais fontes são os eventos beneficentes, cujo calendário é coordenado pelos diretores e pela governança formal. Desde 2017 a instituição ampliou suas formas de captação, por meio da Nota Fiscal Paulista, de campanhas com pessoas físicas e jurídicas, e de pesquisas de editais para elaboração de projetos, além de participação em bazares como o “Bazar do Bem Possível”, do Clube Pinheiros. Por fim, inscreveu-se na Receita Federal para receber itens apreendidos.

Apesar disso, os resultados têm sido obtidos parcialmente e de forma árdua, sem a possibilidade de reserva de caixa. Os eventos mensais, por exemplo, resultam em arrecadações equivalentes 20% do total de despesas e somente dois eventos anuais atingem valor acima de 50% das despesas mensais. A participação em editais, que poderiam contribuir para aumentar o fluxo de caixa, também vem apresentando resultados pouco satisfatórios. Em 2019 foram elaborados e encaminhados três projetos: Fundação Abrinq Pelos Direitos da Criança e do Adolescente (não aprovado), Movimento Bem Maior (não aprovado) e Fundo Municipal dos Direitos da Criança e Adolescente - FUMCAD (em análise).

FONTES DE RECURSOS - 2018



# DESENVOLVIMENTO

Para elaboração de seu Plano de Captação de Recursos, foi feita inicialmente a análise das receitas e despesas do GAAN, além de pesquisadas possibilidades para garantir maior sustentabilidade financeira. Isso se deu por meio de pesquisa bibliográfica, diálogos com outras instituições e participações em webinars sobre o tema captação de recursos e elaboração do PCR. Um diagnóstico realizado paralelamente apontou questões importantes, como a necessidade de:

-  **Reduzir a quantidade de eventos pequenos realizados mensalmente e ampliar a quantidade de participantes e valores arrecadados.**
-  **Investir no Marketing digital para buscar doações.**
-  **Levantar patrocinadores para os eventos, oferecendo a eles a divulgação da marca ou do produto doado.**
-  **Criar um banco de dados de pessoas que participam nos eventos, com o objetivo de levantar novos doadores, patrocinadores e fidelizar os doadores esporádicos, entre outras.**
-  **Profissionalizar a captação de recursos.**
-  **Ampliar as doações para o bazar para gerar mais recursos.**
-  **Procurar um profissional para contribuir na captação de recursos.**

Todo esse processo teve o apoio de uma consultoria externa, que orientou a elaboração de orçamento com detalhamento de despesas e receitas e a construção da linha de tempo para ações de comunicação e captação, apontando ainda os responsáveis por sua execução. A instituição também investiu em novas formas de divulgação voltadas para a captação, como a produção de folhetos e de um vídeo institucional. O site foi reformulado, de forma a dar mais transparência aos resultados do trabalho. Em 2019, a parceria com mãe adotiva, que assumiu um evento, disponibilizou abertura de novas frentes de atuação. O remanejamento e cronograma das ações ficou assim definido:

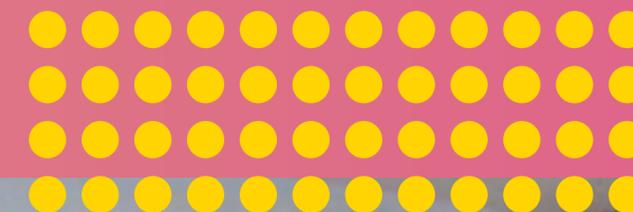
-  **Quatro campanhas temáticas anuais.**
-  **Divulgações mensais em empresas e eventos.**
-  **Pesquisas diárias em sites de fontes de financiamentos e editais.**
-  **Elaboração de projetos conforme editais selecionados.**
-  **Elaboração de ofícios de doações de acordo com as necessidades institucionais.**

## LINHA DO TEMPO GAAN



Para garantir a sustentabilidade das ações o GAAN envolverá a diretoria do GAAN (presidência, diretora de patrimônio, tesoureiro, conselheiros e a gestora do Serviço de Acolhimento), mobilizando os recursos necessários para que em 2020 haja um aumento de 50% nas arrecadações, se comparado a 2018, em todas as modalidades utilizadas pelo GAAN. Isso permitirá a manutenção de um fundo de reserva equivalente a 10% do total arrecadado, o que significa um resultado positivo, uma vez que não havia fundo de reserva.





# CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Plano de Captação de Recursos visa planejar, organizar e melhorar a forma de captação do GAAN, com o objetivo de sair do modelo existente desde sua fundação, há 23 anos, além de prever um fundo de reserva e profissionalizar a captação. A instituição analisa, ainda, a possibilidade de contratar um profissional especializado na área e sensibilizado à causa para operacionalizar a captação e trazer resultados positivos para a instituição.

**Leila Cristiane Passos de Miranda é graduada em Serviço Social, com pós-graduação em psicologia social e gestão de projetos sociais. Já atuou em grandes organizações do terceiro setor, com experiência de 23 anos na área da infância e adolescência. Exerce o cargo de gerente-geral no Serviço de Acolhimento Institucional Alvorada Nova.**

**Elaine Cristina Nascimento atua há dez anos como voluntária no Grupo Assistencial Alvorada Nova e há três anos é diretora de patrimônio. Também é responsável pela área de comunicação e marketing.**

 [gaan.org.br](http://gaan.org.br)





# A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE TRANSPARÊNCIA PARA ENGAJAR DOADORES

INSTITUIÇÃO ASSISTENCIAL  
MEIMEI - IAM

Analine Silva Cruz  
Graziela Bernardo Mota



Clique aqui para ouvir o depoimento  
do Projeto do IAM



# INTRODUÇÃO

A Instituição Assistencial Meimei (IAM) é uma entidade que trabalha para a transformação social sistêmica pela educação, oferecendo atendimento social e de educação a crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social e/ou econômica, residentes em comunidades carentes dos municípios de São Bernardo do Campo e Diadema, no ABCD Paulista.

Fundada em 1977, a instituição acredita que somente por meio da educação é possível transpor as dificuldades sociais e melhorar a vida das pessoas. Todos os atendimentos são gratuitos, sustentados por aproximadamente 100 funcionários e 350 voluntários. Atualmente são atendidas mais de 200 crianças/adolescentes e 174 famílias.

A entidade é mantida apenas por doações, por isso sempre foi uma prática adotada pela instituição a atividade de compartilhar com seus públicos de interesse a maneira como utiliza os recursos que recebe como doação, prestando contas à sociedade e aos financiados. Entretanto, a apresentação das informações, de maneira extremamente técnica, dificultava a sua compreensão, influenciando, assim, o entendimento do público e sua percepção de transparência.

Do ponto de vista prático, a questão da transparência no terceiro setor está ligada à realização da prestação de contas a seus stakeholders, compreendendo o conjunto de informações e documentos capazes de comprovar a correta e efetiva gestão e utilização dos recursos financeiros recebidos, sejam eles originários da sociedade, da iniciativa privada ou do poder público, e os impactos resultantes pelos serviços prestados.

Especialmente em tempos em que as redes sociais estabeleceram a cultura de consumo instantâneo de informações, geralmente só baseadas em imagens e títulos, transformar essas informações técnicas, muitas vezes de difícil compreensão ao público leigo, em uma comunicação acessível, palatável e engajadora é uma necessidade urgente.

Entre os muitos desafios ligados à transparência, a IAM escolheu abordar a questão da forma com que essas informações são transmitidas aos públicos de interesse. Assim sendo, o intuito desse artigo é demonstrar como a comunicação pode tornar a prestação de contas mais simples de ser compreendida e interessante de ser compartilhada, gerando engajamento de público e credibilidade para as organizações.

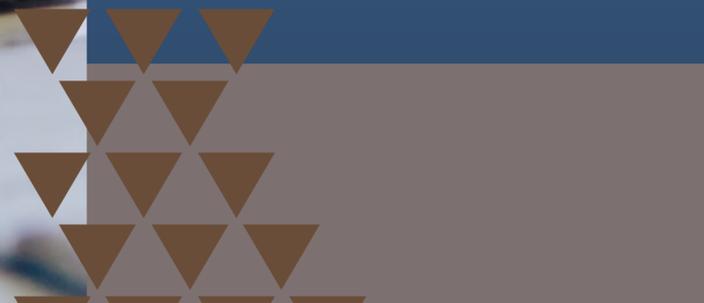




## CONTEXTO

O entendimento sobre a importância da comunicação e a prática da transparência para as organizações do terceiro setor têm-se tornado mais contundentes nos últimos anos, seja pela crescente preocupação dos gestores e financiadores ou, ainda, pela pressão da sociedade diante dos escândalos envolvendo as organizações não governamentais (ONGs).

A Lei 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação, em seu artigo 2º, disciplina que a transparência é uma exigência também para as Organizações da Sociedade Civil (pessoas jurídicas de direito privado), quando elas se utilizam de recursos públicos.



Já no setor privado, relatórios financeiros, contábeis e de impacto são uma condição de muitos financiadores para que a doação seja realizada, e, neste caso, as entidades precisam atender a esses critérios fornecendo todas as informações que lhes são solicitadas para poderem acessar os recursos ofertados. Mas, para estabelecermos uma nova forma de comunicação é importante compreender o ator mais importante nesta equação: o doador e/ou financiador da causa.

A comunicação nas entidades deve ser pensada no sentido da busca por relevância social, ou seja, no reconhecimento da importância do trabalho que desenvolvem e no impacto que causam na sociedade. A credibilidade gerada nesse processo pode abrir inúmeras portas para novas parcerias e também para a mobilização social da própria comunidade. Com isso, além de contribuir para a sustentabilidade financeira da instituição, há a perpetuação da causa e o incentivo à autonomia da população que a financia.

É importante ressaltar que ao tornar-se doador ou financiador de uma causa, o indivíduo ou a empresa investe na entidade não apenas seus recursos financeiros ou materiais, mas também deposita recursos imateriais como tempo, esforço, dedicação e expectativas de que a entidade utilize esses recursos de forma idônea: o desejo é que sua contribuição faça a diferença no mundo, pois acredita ter escolhido a melhor entidade para representá-lo em seus anseios emocionais.

Neste sentido, a captação de recursos nada mais é do que uma relação de troca, que deve gerar valor para ambas as partes. No caso de uma ONG, seu produto é sua causa. Dar acesso à informação é a contrapartida da organização aos recursos materiais recebidos de seu investidor. Mas o que gera valor e engajamento nessa relação é a forma como essa informação é disponibilizada e compreendida, porque constitui a contrapartida aos recursos emocionais depositados pelo investidor ou doador na organização ou na causa.

A importância da comunicação ficou ainda mais evidente após a IAM vivenciar um episódio dramático. Na madrugada do dia 11 de março de 2019, um forte temporal atingiu a Grande São Paulo, deixando 13 mortos e centenas de pessoas desabrigadas. A cidade de São Bernardo do Campo foi uma das mais atingidas e a região do bairro, Paulicéia, onde fica localizada a entidade, registrou um dos maiores pontos de alagamento da cidade, exigindo da IAM uma ação rápida para amenizar os problemas decorrentes desse cenário.

# DESENVOLVIMENTO

Frente ao contexto descrito acima, na manhã do dia 11 de março, a diretoria da IAM decidiu planejar uma campanha emergencial, visando o atendimento às pessoas e famílias vítimas das enchentes nas proximidades da organização. Por se tratar de uma situação emergencial, a iniciativa precisava ser ágil e mobilizar grande contingente de doadores rapidamente, inclusive pessoas desconhecidas, afinal, a base de doadores da entidade, apesar de extremamente leal, ainda é modesta.

Como estratégia, a entidade entendeu que dar transparência e comunicar em tempo real via redes sociais o que estava acontecendo poderia ser o caminho para mobilizar pessoas para ajudar. A partir dessa premissa, foram estabelecidos os passos abaixo como forma do plano de comunicação:

**Sensibilização** - A primeira ação ocorreu logo na manhã do dia 11, com a divulgação de comunicado com o posicionamento da IAM frente ao acontecimento, mostrando-se solidária a todos que foram atingidos pelas enchentes. A mensagem centrou-se em descrever a situação, estabelecer o que a organização poderia fazer e estabelecer com transparência o nosso problema: “não temos condições de colaborar com todos”.

O comunicado foi postado no Facebook e atingiu rapidamente a marca de 9,9 mil pessoas e 1,6 mil envoltimentos, de reações e comentários a compartilhamentos e cliques. Até então, a média de envolvimento das publicações da IAM era de, no máximo, 100 envoltimentos.

Com isso, foi possível enxergar a predisposição das pessoas em ajudar, afinal, não tínhamos condições, sozinhos, de ajudar a todos. O Facebook funcionou como um termômetro - tínhamos o público potencial estabelecido para alavancarmos as ações de suporte à comunidade atingida pelas chuvas.

**Priorização** - Quando se fala em engajamento, o primeiro passo é envolver o público interno. Afinal, se não cuidamos das pessoas que estão no dia a dia da organização, se elas não acreditam nas ações, elas nunca estarão engajadas e as ações estarão fadadas ao fracasso. Como grande parte dos funcionários e participantes dos programas sociais residem nas áreas afetadas pelas chuvas, foi priorizado o contato com todos eles, para levantar as necessidades mais imediatas.

A principal fonte de receita da IAM é um mercado de usados. Por isso, foram selecionados roupas, colchões e alimentos do nosso estoque interno para atender a esse público. Os funcionários não afetados pelas enchentes foram convidados a ajudar no mutirão de separação e entrega do primeiro lote de doações ao público interno. O fato da IAM estar ajudando primeiramente quem estava mais perto gerou um forte sentimento de pertencimento e mobilizou os funcionários a irem além de suas atividades em nome do bem-estar coletivo.

**Posicionamento** - Para estabelecer os passos da ação de atendimento às vítimas, foram utilizadas duas ferramentas importantes. A primeira delas foi a SWOT, para estabelecer forças (*Strength*), fraquezas (*Weakness*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças da (*Threats*). A segunda foi a 5W1H, que reúne as principais perguntas que devem ser feitas e respondidas ao investigar e relatar um fato ou situação: *what* (o quê), *who* (quem), *where* (onde), *when* (quando), *why* (porquê), *how* (como).

As ferramentas ajudaram a IAM a definir qual seria seu posicionamento diante daquele cenário. Com isso, ficou entendido que podia oferecer para as pessoas um espaço físico amplo, protegido das chuvas e seguro, volume de voluntários e serviço de frota, utilizados para buscar as doações vendidas no mercado. Posicionamos, então, a IAM como ponto de coleta, triagem e distribuição de doações e disponibilizamos nossa frota para buscar doações. Com isso, também definimos as comunidades foco das ações de atendimento.



Comunicação customizada - Com base no posicionamento assumido teve início o processo de comunicação, utilizando-se meios específicos e abordagens customizadas, buscando ativar os recursos emocionais envolvidos para cada tipo de público:

-  Postagem via WhatsApp chamando a rede de voluntários cadastrados para ajudar. O foco era inspirar as pessoas a participarem da corrente do bem e que junto podíamos fazer a diferença.
-  Postagem via Facebook estabelecendo a IAM como ponto de coleta e distribuição de doações. O foco era transmitir segurança para as pessoas doarem e informar como seria a distribuição para as vítimas.
-  Visita da assistente social da IAM nas comunidades atingidas para avaliar a situação das famílias e indicar a IAM como ponto de retirada de doações. O foco era mapear a real situação das famílias e indicar a IAM como ponto de retirada de doações, mas, principalmente, iniciar o trabalho de acolhimento das famílias.
-  Divulgação, por meio de carro de som, sobre a distribuição de donativos. O foco era alcançar o maior número de pessoas nas comunidades afetadas, informando sobre o ponto de retirada de doações.
-  Contato com os doadores de usados de nosso cadastro, contando da campanha “Enchente” e que estávamos fazendo a coleta dedicada para as vítimas dos alagamentos. O foco era engajar os doadores na campanha, mostrar que poderiam ajudar à distância e tranquilizar que a doação chegaria ao destino correto.
-  Contato com a associação dos comerciantes dos bairros próximos para potencializar a arrecadação. O foco era estabelecer relacionamento com a entidade e buscar união de forças para impacto positivo na região que beneficiaria a todos.
-  Posicionamento junto à prefeitura das ações em andamento. O foco era sinalizar a força-tarefa montada e estabelecer a IAM como parceira do poder público, em apoio também às ações também tomadas pela prefeitura.

A preocupação da IAM era dar a maior transparência possível ao processo. Por isso, a instituição deixou evidente que as famílias seriam atendidas mediante disponibilidade de doações e as pessoas interessadas em doar precisariam validar os donativos para a campanha, além de mencionar quais seriam as comunidades atendidas pela ação. Com isso, o doador sabia exatamente para quem iriam as doações.

Com essa postagem, a IAM chegou à marca de 38,4 mil visualizações e 2,6 mil envoltimentos no dia 11/3/2019. As doações começaram a chegar no dia seguinte. Para facilitar a entrega das doações, a instituição montou uma linha de triagem com voluntários e todas as doações trazidas por caminhões eram descarregadas na própria quadra, longe da área de mercado, para não haver mistura dos itens.

Todo o processo de recebimento e entrega de doações foi divulgado nas redes sociais. Com isso, as pessoas poderiam ter a contrapartida dos recursos emocionais que empregaram na ação. Mais que dar transparência à ação, essa foi uma forma efetiva de amenizar as ansiedades, expectativas, emoções e julgamentos de quem doa.

Com isso, no dia 13, a instituição já estava listada em diversos sites da internet como ponto oficial de coleta e distribuição de doações. Os resultados superaram as expectativas. O Extra Supermercados, por meio da Associação dos Empresários da Paulicéia, doou três toneladas de alimentos.

No dia seguinte, o Grupo Otto Baumgart, fabricante da marca Vedacit, doou cestas básicas para a campanha. A Mangels também aderiu à ação, doando colchões e cobertores. Todas essas empresas, até então, não tinham relacionamento com a IAM. Elas se aproximaram e escolheram a instituição como ponto de distribuição de suas doações, em função do trabalho organizado, transparente e mobilizador que estava sendo realizado.

Contabilizando o processo - O 5W1H permitiu definir, entre outros aspectos, quais dados deveriam ser levantados durante o recebimento e distribuição das doações, para que a IAM pudesse mensurar e compartilhar os resultados de forma transparente, com todos os públicos de interesse. Foram priorizados os seguintes controles:

-  Cadastro de todas as famílias atendidas, contendo nome, RG, telefone e endereço, a partir da apresentação de documentos originais; descrição das doações que necessitavam - roupas, calçados, alimentos, produtos de limpeza, móveis, eletroeletrônicos, água, entre outros.
-  Inventário das doações entregues: 163 kits de roupas, 125 kits de calçados, 532 cestas de alimentos, 236 kits de produtos de limpeza e 298 kits de higiene pessoal, além de móveis, colchões e eletrodomésticos. A grande diversificação de donativos recebidos permitiu a montagem dos kits, possibilitando oferecer às famílias itens em quantidade e variedade suficientes para suas necessidades mais urgentes, de acordo com as doações disponíveis.
-  Número de recursos humanos envolvidos e horas envolvidas.
-  Recursos IAM repassados para a campanha.
-  Doações transferidas a outros pontos de coleta.
-  Parceiros envolvidos na ação.

Durante toda a campanha, a diretoria da IAM orientou a equipe para realizar um controle rigoroso da entrada e saída de doações. Tal procedimento é sempre difícil em situações emergenciais pois, além de ser feito manualmente, as doações chegam e são entregues a todo o momento. Entretanto, com muita dedicação e com os papéis claramente definidos durante a ação, funcionários e voluntários conseguiram realizar com sucesso o que foi proposto.

Transparência e valorização - No dia 15 de março, o fluxo pela busca de donativos na entidade diminuiu, com isso, a diretoria entrou em contato com os líderes comunitários identificados no processo para avaliar se as necessidades mais prementes das vítimas tinham sido sanadas ou se ainda haviam famílias não atendidas. Decidiu-se que a campanha de coleta de doações havia cumprido o seu papel emergencial e deveria ser encerrada na manhã seguinte.

Também foi identificada a importância de publicar um comunicado com informações parciais do fechamento da campanha, o que seria feito com o excedente coletado e não distribuído e um agradecimento a todos que participaram. A postagem no Facebook alcançou três mil pessoas.

No dia 16 de março, a IAM realizou um mutirão com voluntários para direcionamento das doações excedentes a outros pontos de coleta que ainda não tinham finalizado o atendimento às vítimas. Mesmo com a captação e distribuição de doações encerradas na semana seguinte à campanha, a IAM ainda recebeu, da Mercedes-Benz, uma grande doação de água potável, cestas básicas, roupas e calçados, encaminhada para demais pontos de coleta onde as distribuições de doações se mantinham.

Dez dias após o encerramento da campanha, a IAM produziu um relatório detalhado com resultados para ser divulgado a todos os seus stakeholders, contendo os dados levantados sobre a entrada e saída de doações e demonstrado o real impacto que a ação havia causado nas comunidades atingidas.

Entretanto, mais do que divulgar números, era preciso mudar a forma de divulgação, para que fosse efetivamente transparente junto aos públicos de interesse. Para que a informação pudesse ser facilmente compreendida e compartilhada, optou-se pela utilização do formato infográfico, possibilitando mais facilidade na compreensão de informações técnicas e complexas, gerando assim maior engajamento. A divulgação do relatório alcançou 6,2 mil pessoas nas redes sociais e 568 envoltimentos.



Um relatório mais detalhado foi encaminhado por e-mail a todas as empresas parceiras, para o poder público e a toda a base de voluntários e participantes dos programas sociais da IAM. As empresas que colaboraram com a campanha e as já parceiras da entidade, ao receberem o relatório, entenderam o impacto causado com suas doações e responderam agradecidas e por terem participado da ação.



# CONSIDERAÇÕES FINAIS

A forma de comunicar e a transparência da ação mostraram para a comunidade que a entidade, com mais de 40 anos, trabalha de maneira ética, profissional e humana; como ela lida com as pessoas que são atendidas; e como as doações possibilitam a realização dos atendimentos. Somente no Facebook, principal rede social utilizada na ação, a IAM conquistou mais de 500 novos fãs em menos de uma semana de ação.

Isso só foi possível pelo fato da IAM estabelecer um modelo de comunicação transparente, acessível, palatável e engajador. Após a experiência com a campanha “Enchente”, a IAM tem aplicado o passo a passo da comunicação transparente em outras ações de captação de recurso e em eventos.

Além de demonstrar que a transparência, quando percebida, tem o poder de gerar recursos materiais e imateriais, parcerias, impacto social e validar o trabalho de qualquer instituição, esperamos que essa experiência inspire outras organizações a adotarem a comunicação com uma verdadeira aliada no processo de transparência para engajamento de stakeholders.

**Graziela B. Mota possui mais de vinte anos de experiência em gestão de marcas, marketing, inovação e lançamento de novos produtos. Mestre em Comunicação pela Universidade de São Paulo, onde desenvolveu estudos nas áreas de Gestão de Marcas, Comunicação e Design; Master Business Administration (MBA) em Marketing pela FGV, Master Business Communication (MBC) pela University of Florida e graduada em Design com especialização em Projeto de Produto.**

**Analine S. Cruz é graduada em Comunicação Social Publicidade e Propaganda pela Universidade Metodista de São Paulo. Atua a mais de dez anos com comunicação em organização do terceiro setor.**

 iam.org.br





# A CAPTAÇÃO DE RECURSOS NÃO CARIMBADOS EM UMA ORGANIZAÇÃO DE PEQUENO PORTE

INSTITUTO PROJETO LAPIDAR

Dayana Rosa Mazini Taniguti  
Michele Isensee



Clique aqui para ouvir o depoimento do Projeto do Instituto Projeto Lapidar



## INTRODUÇÃO

Fundado em 2001, com o nome de Associação Beneficente e Filantrópica Nossa Senhora das Graças (ABFNSG), o Instituto Projeto Lapidar é uma Organização da Sociedade Civil de pequeno porte, localizada no município de Santo André, na Região Metropolitana de São Paulo. A entidade já atuou em diferentes áreas, com o apoio de voluntários e moradores dos territórios atendidos, prestando inicialmente assistência a dependentes químicos e portadores de doenças infectocontagiosas.

Ao longo de sua história, a rede de apoiadores cresceu impulsionando a ampliação dos atendimentos. Diante desse avanço, a entidade realizou, três anos atrás, um diagnóstico profundo e verificou a necessidade de oferecer projetos de inclusão social, fomentando o desenvolvimento humano, a fim de despertar o interesse do público para o protagonismo e para a cidadania.

Com isso, em 2018, os objetivos e as metas institucionais foram reformulados, a organização ganhou o nome atual e estabeleceu como missão: “oferecer oportunidades para que crianças, adolescentes e adultos em situação de vulnerabilidade e risco social possam atingir seu máximo potencial, exercendo o protagonismo e superando as limitações em busca de seus sonhos.”

Desde então, o Lapidar desenvolve projetos, cursos e oficinas direcionados especialmente para a comunidade da Vila Sacadura Cabral, onde os índices de vulnerabilidade social e econômica são acentuados. As iniciativas são pensadas, implementadas e acompanhadas tendo como objetivo principal a defesa e manutenção de direitos fundamentais, proporcionando ao público-alvo o acesso a atividades de recreação, esporte, oficinas de educação e cidadania, além de projetos que visam fomentar o empreendedorismo, a capacitação e a criação de renda.

O Projeto não recebe apoio financeiro público, entretanto, conta com a parceria de pequenos negócios localizados nas comunidades onde realiza suas atividades sociais. Apesar disso, os valores não suprem as reais necessidades da entidade.

Para melhorar sua sustentabilidade é necessário também melhorar seus processos, projetos e a gestão, considerando seu contexto e suas especificidades. Caso contrário, a gestão das informações e até mesmo a execução das iniciativas se perdem na rotina do trabalho.



## CONTEXTO

Após a reformulação dos objetivos e metas institucionais em 2018, o Instituto Projeto Lapidar tem dedicado tempo para ordenar em etapas as diferentes tarefas de captação de recursos, otimizando seus esforços a fim de obter melhores resultados. Paralelamente, também vem traçando uma estratégia com foco em verbas não carimbadas.

Atualmente, o Lapidar depende 90% de recursos não carimbados, ou seja, captados ou recebidos sem um destino específico e que podem ser empregados de acordo com as necessidades e prioridades internas da entidade. Apesar do alto nível de independência e a variedade de fontes de financiamentos apresentarem-se como fatores positivos, esse tipo de captação é desafiadora, porque envolve volume de trabalho, incertezas, procedimentos e gestão.

Diante desse contexto, para aumentar as chances de sucesso, as OSCs precisam estruturar um plano de captação de recursos alinhado a sua própria estratégia, a fim de permitir o devido preparo, planejamento, execução, controle e avaliação. Com o Lapidar não é diferente. Por isso, tornou-se desafiador propor um modelo de captação de recursos com foco em recursos não carimbados.

O instituto trabalha com uma equipe enxuta, mas que está motivada e comprometida com a causa. É notória a participação de seus integrantes na rede e a relação que cultivam nos territórios em que atuam. Esse fato reflete na qualidade do serviço que é prestado, o que vem gerando novas oportunidades para ampliar a atuação da entidade.



## DESENVOLVIMENTO

As verbas carimbadas do Projeto Lapidar representam 10% do total da arrecadação mensal. Portanto, sempre houve uma preocupação no sentido de buscar meios para captar recursos não carimbados, a fim de suprir os demais gastos e despesas indiretas que não fazem parte do financiamento de projetos, mas que permitem à entidade manter seus processos.

A resposta para essa inquietação veio por meio da elaboração de um plano de captação de recursos não carimbados, estruturado a partir das etapas detalhadas no quadro ao lado. (QUADRO) A geração de renda, tendo como foco a venda de produtos, foi o caminho escolhido pela organização ao longo desse processo. Alinhar a missão da entidade a essa escolha foi fundamental para compreender que a venda de produtos seria uma estratégia pertinente frente às demais possibilidades de captação de recursos.

Um bom exemplo que ilustra a importância desse planejamento é o “Curso de Confeitaria e Práticas Atuais”, oferecido pelo Projeto Lapidar com o objetivo aprimorar e qualificar a prática da confeitaria, além de fomentar a questão do empreendedorismo. O foco são as famílias das crianças atendidas pela entidade e demais interessados, tendo como critério a questão territorial e vulnerabilidade.

A primeira turma, envolvendo 25 mulheres da comunidade Sacadura Cabral, encerrou suas atividades no dia 30 de outubro de 2019. A iniciativa superou todas as expectativas: antes de seu término, as participantes já comercializam seus produtos, estabelecendo assim parcerias importantes com a instituição.

Paralelamente, o Lapidar também é convidado a participar de inúmeras feiras, com objetivo de obter renda para seus projetos. Hoje já é possível comercializar produtos elaborados pelo curso de confeitaria, gerando renda não só para a entidade, como também para as mulheres atendidas pela instituição.



## CONCLUSÃO

A estratégia de captação do Projeto Lapidar focada nos recursos não carimbados surgiu da necessidade de obter recursos e destiná-los conforme as prioridades internas, tornando o desenvolvimento da entidade sustentável e fortalecendo seu crescimento. Ao diversificar as fontes de financiamento, o projeto tem garantido a arrecadação mensal dos valores necessários para sua manutenção.

Nesse sentido, observou-se a necessidade de criar um plano de captação de recursos para melhorar a gestão e o acompanhamento das iniciativas a fim de mitigar erros e aumentar os resultados.

Com isso, espera-se que o plano de captação baseado na política adotada de recursos não carimbados auxilie a entidade a estabelecer suas iniciativas e a desenvolver novas fontes de recursos de maneira organizada e sustentável. Até o momento, a opção por projetos de geração de renda tem-se mostrado satisfatória.

**Michele Cristina Gomes Isensee é graduada em Gestão Pública pela Universidade Nove de Julho. Já atuou como professora e coordenadora no Programa Jovem Aprendiz. Atou também como educadora e coordenadora em Projetos de Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos. Atualmente é gestora de Projetos Sociais na entidade Instituto Projeto Lapidar.**

**Dayana Rosa Mazini Taniguti é graduada em Administração pelo Centro Universitário FEI. Possui experiência profissional com voluntariado corporativo, responsabilidade social, captação de recursos e gestão de projetos.**



[projetolapidar.org.br](http://projetolapidar.org.br)





# COMO ALAVANCAR O NÚMERO DE DOADORES AUTOMÁTICOS NO PROGRAMA NOTA FISCAL PAULISTA

PRÓ-SABER

Érika Pavani  
Nathalia Augusta Gonçalves



Clique aqui para ouvir o depoimento  
do Projeto do Pró-Saber

# INTRODUÇÃO

O Pró-Saber SP é uma organização da sociedade civil fundada em 2003, na comunidade de Paraisópolis, Zona Sul de São Paulo. Sua missão é a de contribuir com a eliminação da desigualdade social, por meio da garantia e defesa do direito de toda criança de ler e brincar. Para isso, a organização desenvolve programas que acontecem no período complementar ao ensino regular, com metodologia própria chamada Pró Ler & Brincar.

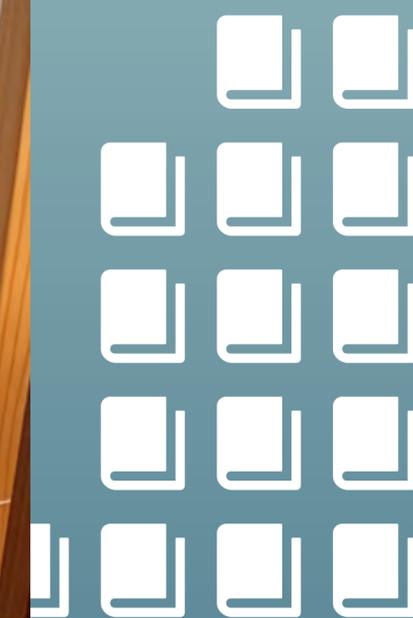
Entre eles, destacam-se o Jovens Multiplicadores, destinado à capacitação de adolescentes do ensino médio para que possam trabalhar como monitores em espaços culturais e recreativos, incentivando assim o protagonismo da transformação social; e o Pró Ler & Brincar, voltado para crianças de 4 a 8 anos de idade, que tem como foco o incentivo à leitura por meio do brincar.

Para dar sustentação às iniciativas, o Pró-Saber SP possui uma biblioteca com acervo literário infantojuvenil, aberta a toda comunidade, com mais de 3.500 usuários ativos inscritos. A ideia é impactar, até 2021, pelo menos 50% das crianças da comunidade, em fase de alfabetização,

Nos últimos anos, a organização vem passando por um processo de intensa melhoria e desenvolvimento na área de gestão. Até 2014, ela dependia, em grande parte, de recursos advindos de projetos incentivados pelo Fundo Municipal da Criança e Adolescente (FUMCAD). Após colocar em prática um plano de ação para reverter esse quadro, o Pró-Saber passou a diversificar suas frentes de captação, atingindo um equilíbrio maior em suas fontes de arrecadação.

Em 2018, outro passo importante foi dado, com a habilitação do Pró-Saber SP no programa Nota Fiscal Paulista. Mesmo sem adotar uma metodologia específica, a organização passou a ter uma captação mensal de recursos livres, alocados nas despesas indiretas, que chegaram a representar 4% das entradas.

Diante desse cenário, passou a ser fundamental avaliar com mais profundidade a importância do NFP como fonte de captação de recursos, a fim de sistematizar um plano de ação para aumentar a base de doadores automáticos da organização. O ponto de partida foi o de reunir informações sobre o modelo de funcionamento do programa e suas novas regras, além de levantar cases de organizações da sociedade civil que estão ampliando a sua captação por meio dessa iniciativa.





## CONTEXTO

O programa Nota Fiscal Paulista (NFP) completou, em 2019, 12 anos de existência. Ele foi implementado pelo governo do Estado de São Paulo como forma de promover a cidadania fiscal. Assim, consumidores e Organizações da Sociedade Civil (OSC) podem resgatar parte do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) por meio de notas fiscais.

De 2008 a 2016 foram distribuídos R\$ 655 milhões para as OSCs por meio deste programa. Um diferencial positivo é que o recurso resgatado pelas organizações entra em sua receita como recurso irrestrito, ou seja, trata-se de um montante que agrega ao patrimônio.

Para ser habilitada no Programa Nota Fiscal Paulista, a organização precisa ter o Certificado de Regularidade Cadastral de Entidades (CRCE) emitido pela Corregedoria Geral de Administração e estar regularmente cadastrada em órgão do eixo de sua atuação: Assistência Social, Educação, Saúde ou Proteção Animal.

Até 2017 o programa era operacionalizado por meio das urnas em estabelecimentos comerciais. As organizações faziam parcerias com estabelecimentos para que disponibilizassem urnas nas quais os clientes poderiam doar suas notas fiscais sem CPF. Os documentos eram coletados e digitados no sistema da Secretaria da Fazenda pela própria organização. O resgate dos créditos era semestral.

Esse cenário mudou com o lançamento de um novo modelo, criado para beneficiar mais Organizações da Sociedade Civil, uma vez que no sistema de urnas 50% dos créditos gerados beneficiava apenas 4% das organizações. Afinal, apenas as instituições de maior envergadura conseguiam operacionalizar com sucesso a logística de distribuição e coleta de um número expressivo de urnas. Além disso, não era necessariamente o cliente que decidia, de forma autônoma, destinar sua NF para a entidade, o que poderia gerar fraudes.

Outro ponto importante é que o novo sistema passou a garantir que a “trava” sobre o cálculo do crédito fosse retirada, mantendo-se somente o limite de 10 UFESPs (R\$ 257,00) por cupom fiscal. Ou seja, uma nota fiscal com valor total de R\$ 20,00, por exemplo, poderia gerar um crédito de até R\$ 257,00. Na antiga regra, a trava estabelecia um limite de crédito de R\$0,75 por cupom. O novo modelo prevê, ainda, sorteios exclusivos para as organizações, no valor de até 1 milhão de reais. No total, o programa tem o potencial de gerar para as OSCs até R\$ 200 milhões por ano.

# DESENVOLVIMENTO

Apesar das inúmeras vantagens do novo modelo, um aspecto vem merecendo atenção especial: para avançar com essa proposta de arrecadação é preciso fazer com que os consumidores se engajem à causa da organização, uma vez que agora eles próprios precisam entrar no sistema da NFP, escolher uma instituição e, sempre que fizerem compras, fornecer seu CPF (ou cadastrá-lo via QR Code ou manualmente pelo sistema).

Outro aspecto que precisa receber atenção diz respeito aos doadores automáticos identificados como restritos, ou seja, aqueles que nunca resgataram seus créditos pelo sistema. Neste caso, eles precisam primeiro fazer um resgate para si mesmo e, somente depois disso, terão os créditos gerados direcionados para a OSC escolhida.

Para avaliar como as organizações estão lidando com esses novos desafios que possam servir de inspiração para o Pró-Saber, foram escolhidos os planos desenvolvidos pela Casa do Pequeno Cidadão, que atua na cidade de São Paulo desde 2007 como serviço de acolhimento institucional de crianças e adolescentes e pelo Instituto C, organização fundada em São Paulo, em 2011, que atua na área da assistência social.

Casa do Pequeno Cidadão - A organização conseguiu resultados extraordinários por meio da captação de contatos em eventos e utilizando o aplicativo WhatsApp. O processo adotado por ela tem início com o levantamento de pessoas engajadas com a causa, seja em eventos próprios ou estabelecimentos da sua localidade.

Após essa etapa é realizado o contato com cada uma delas via WhatsApp, de forma personalizada. A área de captação de recursos explica como deve ser feito o cadastro no sistema da NFP e orienta em casos específicos, explicando, por exemplo, o que precisa ser feito para o desbloqueio de senhas, entre outros procedimentos.

A partir de então é criada uma base de dados para que esses usuários recebam informações da organização e sejam lembrados sobre a renovação do cadastro, que é válido por até dois anos. Seguindo esse modelo, a Casa do Pequeno Cidadão conseguiu triplicar, em pouco mais de dois meses, seu número de doadores automáticos.

Instituto C - A instituição promoveu, internamente, uma gincana envolvendo equipe e voluntários para a captação de doadores automáticos de NFP. Primeiramente, ela entrou em contato com parceiros para angariar prêmios que serviriam como incentivadores da gincana, destinados àqueles que mais conquistassem novos doadores. Os parceiros doaram vale-compras, vale-massagens, jantares e prêmio em dinheiro.

Toda semana os participantes da gincana eram informados, em formato de “ranking”, sobre quais pessoas haviam obtido os melhores resultados. A gincana manteve todos empolgados e, ao final de dois meses e meio, foi registrado um aumento de 173% da base de usuários. A previsão é que a receita dos créditos gerados no programa Nota Fiscal Paulista represente 20% do orçamento geral da organização em 2019. Em 2018 o Instituto C não contava com essa entrada, portanto, trata-se de um aumento bastante expressivo.

Vale lembrar que o sistema da NFP preserva os dados dos usuários, sendo assim, não é possível identificar quem realizou o cadastro ou não. Com isso, é necessário pedir para que as pessoas enviem um “print” de suas telas na hora do cadastro, para confirmarem que o mesmo foi realmente realizado, o que demanda também esforços por parte das OSCs.



# CONSIDERAÇÕES FINAIS

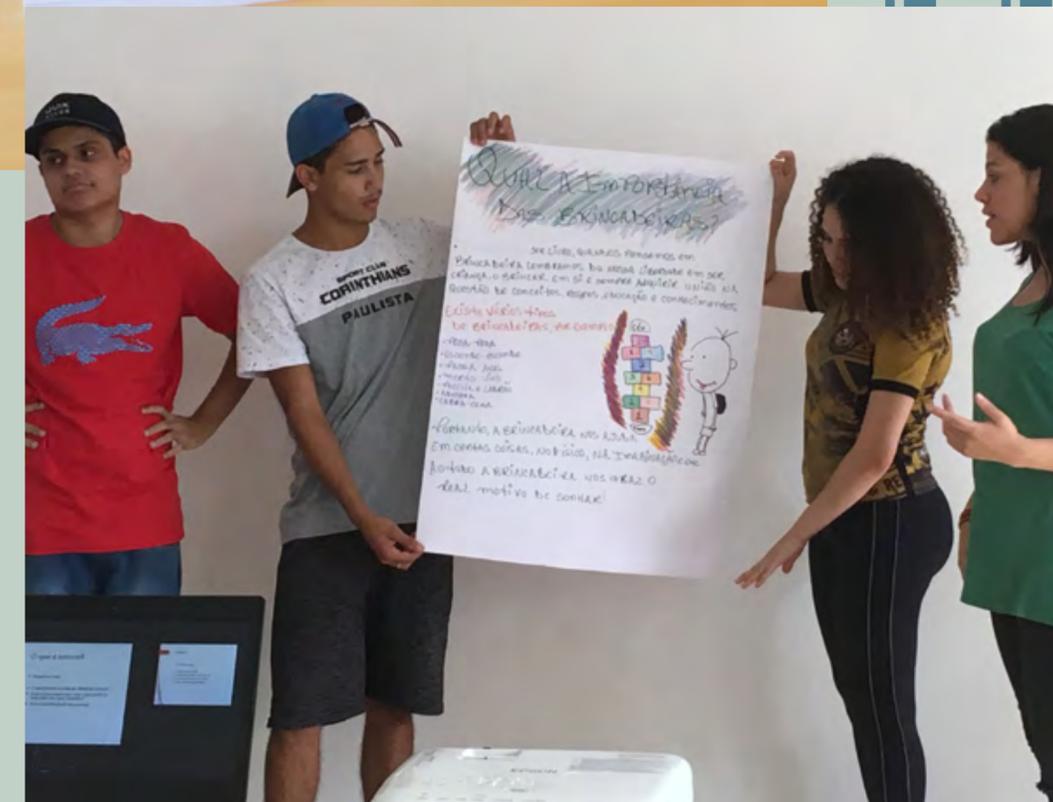
O novo modelo do programa da Nota Fiscal Paulista beneficiará mais instituições e diminuirá os esforços de logística e digitação de cupons pelas organizações. No entanto, é imprescindível que sejam criados e implementados modelos criativos para captar doadores automáticos, uma vez que, agora, a responsabilidade do cadastro é totalmente da pessoa física.

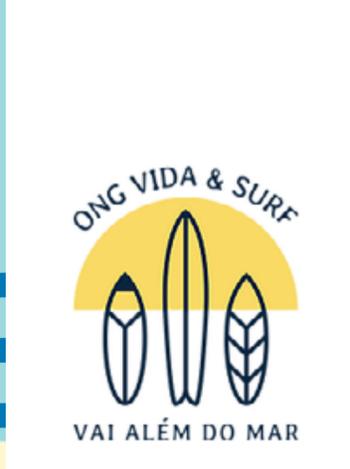
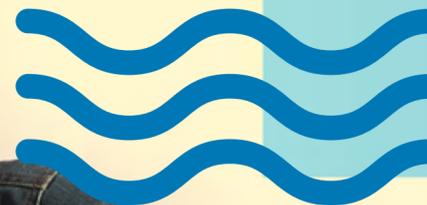
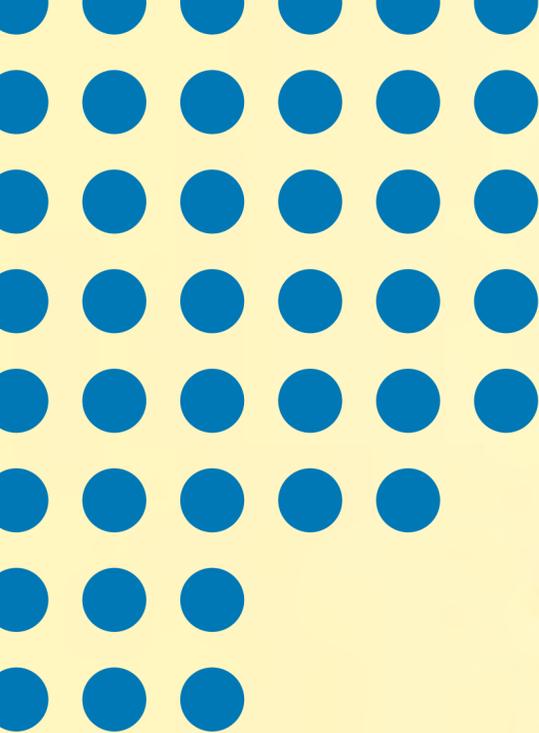
O benchmarking realizado para este artigo traz dois exemplos bem-sucedidos e que por serem de baixo custo são replicáveis em qualquer organização social. O Pró-Saber SP visa implementar ambos os modelos e estima uma entrada mensal que represente, em 2020, 10% do total dos recursos totais da organização.

**Nathalia Augusta Gonçalves é mestre em Ciência Política e especialista em Democracia e Legislativo no Brasil. Atua há mais de seis anos no terceiro setor e, atualmente, é coordenadora de Desenvolvimento Institucional do Instituto Pró-Saber SP, classificada como a melhor ONG da região Sudeste em 2019.**

**Erika Pavani é bacharel em Turismo pelo IFSP, possui larga experiência no setor financeiro, com atuação em grandes bancos. Desde 2014 trabalha no terceiro setor com passagem por organizações sociais como Gastromotiva. Atualmente é coordenadora Administrativo-Financeira no Instituto Pró-Saber SP.**

 [prosabersp.org.br](https://prosabersp.org.br)

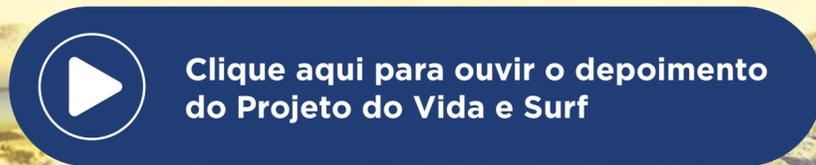


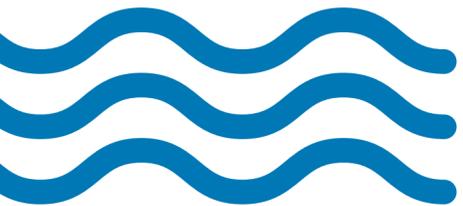


# O PROCESSO DE ALINHAMENTO DA MARCA AOS PROPÓSITOS DA INSTITUIÇÃO

**VIDA E SURF**

**Denise Nunes Lúcio  
Marcos Juliano Martins de Siqueira**





## INTRODUÇÃO

A ONG Vida & Surf é uma organização sem fins lucrativos que nasceu em 2012, no bairro do Guaraú, em Peruíbe, litoral sul de São Paulo. Desde então vem construindo sua história junto à comunidade, atendendo crianças e adolescentes, possibilitando a transformação social e incentivando a prática de valores essenciais para a boa convivência, a vida saudável e a sustentabilidade do meio ambiente.

Inicialmente, suas atividades eram vinculadas a uma missão religiosa internacional chamada Christian Surfers International (CSI), tendo como missão: “À serviço da comunidade do surfe”. Seus fundadores se identificavam com a causa e concentravam as atenções apenas na execução das atividades, sem considerar os pilares fundamentais de uma organização, como o planejamento, a metodologia da gestão, a administração e os propósitos organizacionais. Com o passar dos meses e o envolvimento da comunidade, aumentou a diversidade de oficinas oferecidas, entre elas capoeira, Inglês, Francês, Português e preparatório para o Enem, entre outras. Da mesma forma, aumentaram também os problemas. Em longo prazo o resultado foi um conjunto de problemas estruturais que prejudicou e influenciou negativamente a identidade visual e os valores não visuais agregados à organização.

A identidade da organização, por exemplo, continuava associada à CSI. Ao buscar parcerias e apoiadores, era clara a má interpretação a respeito do trabalho executado. De modo geral não havia clareza no propósito, nos valores e na missão, causando dúvidas sobre a relevância do projeto para a comunidade e resultando em obstáculos que afetavam tanto na gestão da organização quanto na captação de recursos e sustentabilidade financeira.

Ou seja, houve um distanciamento entre o que a ONG faz e como ela se apresentava: a marca, a missão e os valores conhecidos pelo seus stakeholders não condiziam mais com os serviços prestados. Diante desse cenário, no início de 2019, a Vida & Surf adotou o branding como técnica para renovar e reposicionar sua marca, provocando assim impacto positivo do ponto, também, do ponto de vista financeiro.





## INTRODUÇÃO

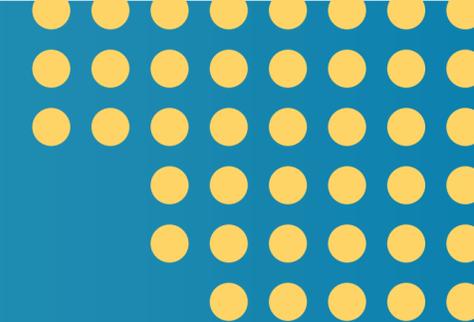
Desde a sua fundação, a ONG Vida & Surf oferece à comunidade atividades de educação, esporte e educação ambiental (sustentabilidade). A instituição utiliza a prática do surfe como um atrativo para outras práticas, como no slogan que “vai além do mar”, mas se depara ao recorrente desentendimento entre suas realizações e sua imagem associada à escolinha de surfe. O ruído na comunicação, por exemplo, influencia no interesse e na participação de parte da comunidade, pois muitos acreditam que todas as atividades envolvem o mar. Mesmo depois do esclarecimento da equipe, ainda assim existia esse obstáculo.

Em contrapartida, a entidade passou a desenvolver ações de fortalecimento de vínculos, oferecendo oficinas de surfe para as famílias e eventos como o Megabazar, ONGflic, Café com Ondas, Reunião de pais e a criação de grupos informativos. São iniciativas que buscam a aproximação das famílias atendidas, assim como da comunidade em geral, possibilitando que conheçam o trabalho, a equipe e o espaço físico, com o objetivo de desmistificar e envolver a todos.

Parceiros e doadores também não compreendiam exatamente qual era o objeto que apoiavam, mas confiavam no trabalho realizado pelos fundadores como forma de credibilidade. Apesar do lado positivo dessa confiança, o desconhecimento da causa se tornou em impedimento para o aumento da rede de doadores e parceiros, que eram dependentes de um relacionamento pessoal com os fundadores. Em um caso específico, um apoiador de longa data, ao apresentar a ONG em um evento, associou o trabalho da organização ao de acolhimento institucional, que não é desenvolvido pela ONG, causando certo constrangimento à equipe.

Em um outro momento, ao participar de um Conselho Municipal, a organização foi citada pelo poder público apenas como entidade esportiva, interpretando de forma limitada suas ações apenas ao surfe. O mais desafiador foi perceber que na equipe, desde os voluntários a membros da diretoria, haviam interpretações que destoavam da identidade do projeto. Era comum algumas pessoas limitarem a entidade apenas à prática esportiva, desconsiderando as atividades que envolvem educação, cidadania e sustentabilidade.

Era preciso mudar e as primeiras medidas adotadas para diminuir esse ruído foram a confecção de relatórios periódicos, a revisão da missão e a realização do branding visando a renovação, o reposicionamento tanto da marca quanto das demandas organizacionais e a reconstrução de pilares fundamentais para a sobrevivência da entidade.



# DESENVOLVIMENTO

Há muitas definições para o conceito de marca. Segundo especialistas, ela pode ser entendida como um conjunto de expectativas, memórias, histórias e relacionamentos que, juntos, são responsáveis por fazer o consumidor escolher um produto ou serviço em vez de outro. A marca também é vista como o símbolo que representa um produto, propósito ou negócio, com a importância de agregar valores que traduzem a sua atitude.

No terceiro setor, sua importância do tema não é diferente, pois a marca carrega a linguagem institucional, seu prestígio e sua relevância social. O processo de afixar um nome e uma reputação para algo ou alguém é chamado de branding e seu objetivo é tornar uma marca mais conhecida, desejada e positiva na mente dos públicos de interesse de uma organização, por meio de ações relacionadas ao propósito, valores, identidade e posicionamento da marca.

Parte da estratégia no processo de branding é justamente transmitir com sucesso o propósito da entidade, o que pode ser chamado também de valores não visuais, compostos de meios de conexão e identificação com os stakeholders, que incorpora à marca uma imagem mental. Portanto, no processo de reposicionamento da marca, a ONG manteve sua cultura, mas optou por revisar sua missão junto a voluntários da área de comunicação.

Nesse processo foi possível estabelecer o campo de atuação da organização e seu posicionamento, que antes era muito amplo e tornou-se mais objetivo, com foco em três áreas: Educação, Esporte e Educação Ambiental (sustentabilidade). Isso permitiu maior organização e acompanhamento sobre os impactos sociais. Nessa fase, os atendidos e suas famílias foram participativos quanto à escolha de algumas atividades, levando em consideração as suas demandas e comprovando a sua relevância na comunidade.

Em seguida, a identidade visual foi alinhada a essa nova missão, por meio de parceria com uma empresa de design. Esse processo de reformulação envolveu a evolução do logotipo e a criação de símbolos, além das aplicações, a apresentação institucional e o website, incluindo a compra de domínio personalizado. (QUADRO I). A reformulação se estendeu à adequação dos endereços digitais, substituindo os que ainda eram referentes à época da fundação. Também foi desenvolvido um roteiro para um vídeo institucional, produzido por intermédio de outra parceria com um apoiador e uma produtora.



Vale a pena reforçar que o processo de branding vai assegurar que todos os stakeholders entendam o posicionamento da entidade e fortalecerá o projeto social considerando o seu papel na sociedade, destacando a relevância de sua causa, evitando a má comunicação que acompanhava as suas ações e que influenciava inclusive a sua gestão.

Para comprovar as informações referentes à credibilidade e à marca foram aplicadas duas pesquisas qualitativas, considerando os valores visuais e não visuais atribuídos à organização. A técnica de amostragem nas duas pesquisas foi aleatória, abordando 80 indivíduos, de diferentes faixas etárias, profissões e localidade, que acompanham ou não as redes sociais da organização. Foram aplicados por meio do Google formulários durante 24 horas com a obtenção de 62 respostas.

A primeira pesquisa buscou apurar o entendimento sobre a ONG Vida & Surf, com o objetivo de obter informações a respeito da credibilidade da organização. De modo geral o resultado apontou que a entidade é conhecida, bem acompanhada nas redes sociais e o trabalho que ela exerce tem relevância social. Os resultados que tratam sobre a seriedade e a utilização sensata dos recursos mostram um alto índice de aprovação e credibilidade.

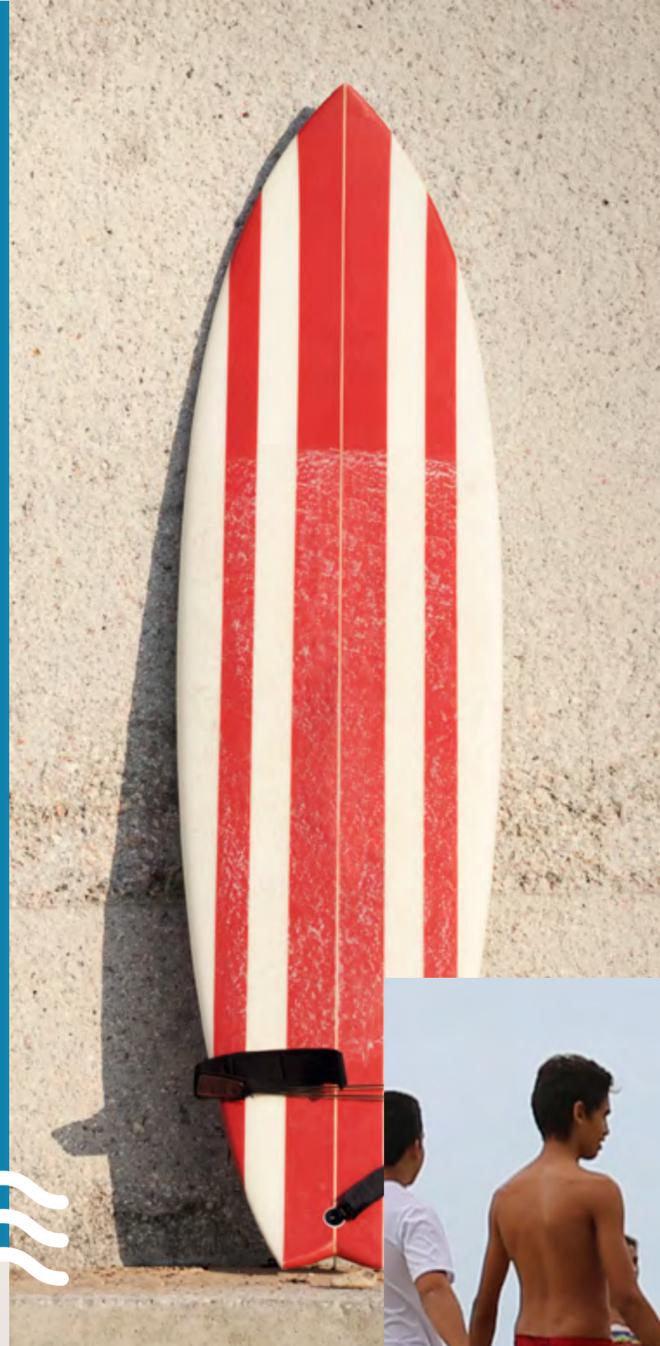
Foi possível perceber também o interesse em apoiar financeiramente a entidade por meio de trabalhos voluntários, embora a maioria (58,1%) nunca tenha ajudado a ONG Vida & Surf. Entre os entrevistados, 85,5% concordaram que a ONG é reconhecida pelo Município e pelo Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente. Com o resultado foi possível perceber a boa reputação e a forma positiva que a organização é vista junto ao público, demonstrando que a comunicação dos valores não visuais aconteceram de forma satisfatória e não devem sofrer grandes alterações

A segunda pesquisa teve o objetivo de apurar a compreensão e a percepção dos logotipos. Quando comparados os dois, evidente a falta de clareza que havia no modelo de 2012. Ele comunicava bem as ações que envolviam a prática do surfe, mas era ineficiente ao projeto como um todo, diferentemente da nova proposta, na qual foram obtidas respostas que correspondem ao trabalho executado pela organização.

Nesse caso, o público reconheceu as atividades de reforço escolar, a utilização do método de ensino inovador e o fortalecimento de vínculos como características relacionadas ao novo logotipo. A atividade de educação ambiental (sustentabilidade) esteve entre as duas opções. Com isso, foi possível perceber a real importância da alteração concretizada.

É importante ressaltar que o processo de branding vai além dos efeitos esperados no mercado e pode despertar nas entidades mudanças organizacionais significativas, inclusive na comunicação interna, auxiliando na melhora da gestão. No caso da ONG Vida & Surf, durante esse processo, muitas falhas foram observadas não somente em relação à identidade, mas em outros aspectos também, resultando na criação de medidas para corrigi-las.

Percebeu-se, por exemplo, a importância de fazer gestão da causa, o propósito do serviço e as áreas de atuação. Passamos, também, a escolher recursos humanos de maneira mais adequada e eficaz, reorganizando as tarefas da equipe e contratando profissionais que pudessem se dedicar mais às áreas específicas. Após a conclusão de todas as etapas do processo, (QUADRO II) com a identidade institucional revista e reformulada, espera-se:



Ter uma comunicação interna mais eficiente que impactará num alinhamento entre os integrantes da direção e equipe operacional.



Potencializar, por meio dessa nova comunicação, o relacionamento com os stakeholders, tornando-os mais próximos e ativos.



Alcançar e envolver o público-alvo resultando no aumento do número de doadores, apoiadores e parceiros.



Posicionar a entidade diante do município para o reconhecimento do poder público e possível consolidação de parcerias.



Por meio de todas essas ações tornar a entidade sustentável e perene.





## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de branding está impactando de forma significativa a ONG, inclusive naqueles que a acompanham desde a sua fundação, em relação ao desapego à marca antiga e ao que ela representava. Por visualizarem a necessidade de renovação em benefício da causa, essa ação é vista como parte da metodologia para a transformação social desejada.

Elaborar estratégias de sustentabilidade também é uma espécie de autoanálise, que pode trazer grandes transformações institucionais, como vem acontecendo com a Vida & Surf. Mesmo diante de tantos problemas, ela preservou sua essência e manteve firme os seus valores e a sua responsabilidade social. Por isso, torná-la mais clara em suas ações, comunicá-la de maneira efetiva é uma meta para a consolidação da entidade, que corria grandes riscos.

A cada etapa do processo foi notável o resultado favorável, comprovado por meio do engajamento nas redes sociais e na comunidade, refletido no aumento recorrente de candidatos ao voluntariado e apoiadores na plataforma de doação. Outro exemplo é o reconhecimento por parte da única escola de ensino fundamental local ao estabelecer ações conjuntas que beneficiem os estudantes, fortalecendo tanto a escola quanto a ONG.

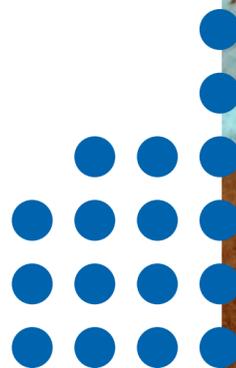
A existência de uma Organização Não Governamental é, por si só, um grande desafio, levando em conta a necessidade de que muitas pessoas acreditem na causa e se apropriem dela e que recursos sejam levantados para o financiamento de projetos sociais. Carregamos em nossos ombros esse desafio acompanhado da satisfação por fazermos parte desse processo de transformação e crescimento.

**Denise Nunes Lúcio é graduada em Serviço Social e já atuou em diferentes entidades no terceiro setor. Comprometida com projetos sociais e ações altruístas e de cidadania.**

**Marcos Juliano Martins de Siqueira é graduado e bacharel em Educação Física. Trabalha no terceiro setor desde 2006, é um dos fundadores da ONG Vida & Surf onde está desde 2012 coordenando as atividades.**



vidaesurf.org





## QUADRO 1

1o logotipo Christian Surfers International - CSI.



Logotipo versão 2012: Inspirado no anterior, com a adição de elementos e cores correspondentes à iluminação (educação) e natureza, mas que eram insuficientes para comunicar a proposta.



Logotipo versão 2019: Mantém o surfe como principal atividade, porém recebe elementos (lâpis, prancha e folha) que simbolizam os serviços prestados.



Elementos/símbolos que complementam o logo atual



educação + esporte + sustentabilidade  
[www.vidaesurf.org](http://www.vidaesurf.org)

## QUADRO 2

1º mês - abril/2019: Criação de relatórios de atividades e envio. Discussão e revisão da missão, visão e marca. Análise SWOT/FOFA.

2º mês - maio/2019: Adequação dos documentos institucionais. Reuniões periódicas de equipe. Eventos e ações com a comunidade.

3º mês - junho/2019: Parceria estabelecida para *Moodboard* (conjunto de materiais, imagens e textos que pretendem projetar um estilo ou conceito particular) e execução da nova identidade visual.

4º mês - julho/2019: Roteiro de filme institucional com base em *Storytelling* (narrativa que significa a capacidade de contar histórias relevantes) para produção de filme institucional.

5º mês - agosto/2019: Criação da plataforma de doação; adequação dos endereços de web; divulgação do filme e do novo logotipo; desenvolvimento de peças para divulgação nas redes sociais e divulgação.

6º mês - setembro/2019: Elaboração de website e da apresentação institucional; CRM e desenvolvimento de peças para o relacionamento no CRM.

7º mês - outubro/2019: Parceria estabelecida para finalizar programação do site. Impulsão do vídeo.

8º mês novembro/2019: Lançamento do website. Finalização da apresentação institucional - Divulgação da apresentação institucional.

9º mês - dezembro/2019: Análise 2019 e planejamento 2020.

10º mês - janeiro/2020: Análise SWOT e adequações de estratégias.

11º mês - fevereiro/2020: Planejamento de estratégias.

12º mês - Março/2020: Ações ligadas às estratégias.

# OBRAS CONSULTADAS



A IMPORTÂNCIA da gestão de processos na segurança do paciente. GesSaúde, 2017. Disponível em: <<https://www.gessaude.com.br/blog/a-importancia-da-gestao-de-processos-na-seguranca-do-paciente/>> Acesso em: 11 set. 2019.

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. Terceiro setor: história e gestão de organizações. São Paulo: Summus, 2006. ATLAS do desenvolvimento humano no Brasil. Perfil. Disponível em: <[http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil\\_m/sao-jose-do-rio-preto\\_sp](http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/sao-jose-do-rio-preto_sp)>. Acesso em: 22 set. 2019.

BARRY, Bryan W. Strategic planning workbook for nonprofit organizations (Rev. and Updated). St Paul MN: Amherst H. Wilder Foundation, 1997. BEZERRA, J. M. da C.; ARAÚJO, M. A. D. de. (2004). Planejamento estratégico em ONGs e sustentabilidade econômico-financeira: o caso da Casa de Passagem. RAP: Revista de Administração Pública, 38 (5), 799-816, Set./Out. 2004.

BRASIL. Decreto n.º 7.612 de 17 de Novembro de 2011. Institui o Plano Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência - Plano Viver sem Limite. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: <<https://www.mpes.mp.br/Arquivos/Anexos/53630c9c-3eda-46d3-b013-fb83152e3495.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2019.

BRASIL. Lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015. Altera a Lei no 13.019, de 31 de julho de 2014, que estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 14 dez. 2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13204.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13204.htm)>. Acesso em: 20 set. 2019.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm)>. Acesso em: 20 set. 2019. Acesso em: 21 nov. 2019.

BRASIL. Lei no 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 jul. 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8069.htm#art266](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8069.htm#art266)>. Acesso em: 16 dez. 2019.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Norma Operacional Básica do Sistema Único de Assistência Social NOB/SUAS. Brasília, 2005.

BRYSON, John M. A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations. Long Range Planning, v.21, n.1, 1988.

CARRAMENHA, Bruno. Conflitos de identidade na gestão da comunicação nas organizações. São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/09/16-Conflitos-de-identidade-na-gesta%CC%83o-da-comunicac%CC%A7a%CC%83o-nas-organizac%CC%A7o%CC%83es.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2019.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede - a era da Informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAZUMBÁ, Nailton. A importância da transparência nas organizações do Terceiro Setor. Nossa Causa, 2015. Disponível em: <<https://nossacausa.com/importancia-da-transparencia-nas-organizacaoes-terceiro-setor/>>. Acesso em 18 set. 2019.

CONCEITO de. Conceito de branding. Atualizado em 2012. Disponível em: <<https://conceito.de/branding>>. Acesso em: 19 set. 2019.

CONHEÇA os sinais que revelam falhas no gerenciamento de processos. GesSaúde, 2017. Disponível em: <<https://www.gessaude.com.br/blog/conheca-os-sinais-que-revelam-falhas-no-gerenciamento-de-processos/>> Acesso em: 11 set. 2019.

COSTA, Maria Cristina Castilho; OLIVIERI, Cristiane; CASTRO, Gisela; et al. Gestão da comunicação: terceiro setor, organizações não governamentais, responsabilidade social e novas formas de cidadania. São Paulo: Atlas, 2006.

DORNELLES, Treice Silva; GASPARETTO, Valdirene. Gerenciamento de Processos: Estudo em uma Organização Hospitalar Catarinense. Revista de Gestão em Sistemas de Saúde, [S.l.], v. 4, n. 2, p. 57-72, dec. 2015. ISSN 2316-3712. Disponível em: <<http://www.revistargss.org.br/ojs/index.php/rgss/article/view/159>> Acesso em: 03 dez. 2019

DRUCKER, Peter. Administração de organizações sem fins lucrativos: Princípios e práticas. 5a ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

# OBRAS CONSULTADAS



DUARTE, Tomás. O que é o Net Promoter Score? Disponível em <<https://satisfacaodeclientes.com/net-promoter-score/>>. Acesso em 16 set. 2019.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. *Academy of management review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FICAR DE BEM-CRAMI. Relatórios de Atividades. Disponível em <<http://ficardebem.org.br/wp-content/uploads/2019/06/relatorio-de-atividades-2018.pdf>>. Acesso em 05 set 2019.

GABRIEL, Lucas. O que é Identidade Corporativa, afinal de contas? *Rockcontent*, 2016. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/identidade-corporativa/>>. Acesso em: 19 set 2019.

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS: TUDO O QUE VOCÊ PRECISA SABER. Mais Consultoria Jr, 2017. Disponível em: <<https://maisconsultoria.com.br/2017/06/27/gerenciamento-de-processos/>>. Acesso em: 10 set. 2019.

GERTLER, Paul J., Sebastian Martinez, Patrick Premand, Laura B. Rawlings, e Christel M. J. Vermeersch. 2015. Avaliação de Impacto na Prática. doi:10.1596/978-14648-0088-7. Banco Mundial, Washington, D.C. Licença: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO. Disponível em <<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2550/9781464800887.pdf?sequence=19>> Acesso em: 13 ago. 2019.

GIDRON, Benjamin. Promoting civil society in Third Sector organizations through participatory management patterns. *European Management Journal*, v. 28, p. 403- 412, 2010.

GIFE. Fundos Patrimoniais. Disponível em: <<https://gife.org.br/>>. Acesso em: 05 dez 2019.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 04 de out. de 2019.

GRABAN, Mark. Hospitais Lean: Melhorando a Qualidade, a Segurança dos Pacientes e o Envolvimento dos Funcionários. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013

GRODILHO, Roberto. Maturidade de Gestão Hospitalar e Transformação Digital: Os Caminhos Para o Futuro da Saúde. São Paulo: LedriPrint Editora, 2018

HELMIG, Bernd; HINZ, Vera; INGERFURTH, Stephan. Valuing organizational values: assessing the uniqueness of nonprofit values. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 26. 1-27. 10.1007/s11266-014-9530-6.

HENRIQUES, Márcio Simeone; BRAGA, Clara Soares; MAFRA, Rennan Lanna Martins. O planejamento da comunicação para a mobilização social: em busca da co-responsabilidade. In: HENRIQUES, Márcio Simeone (Org.). Comunicação e estratégias de mobilização social. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2004.

HEYMAN, Darian Rodriguez; BRENNER, Laila. Guia prático de captação de recursos: conheça as principais fontes, estratégias e ferramentas para captar recursos em organizações da sociedade civil. Treadução de Thais Iannarelli. São Paulo: Instituto Filantropia, 2017.

HOSPITAL: onde e como implantar gerenciamento de processos. *GesSaúde*, 2017. Disponível em: <<https://www.gessaude.com.br/blog/hospital-onde-e-como-implantar-gerenciamento-de-processos/>> Acesso em: 11 set. 2019.

INSPER. Guia de Avaliação de Impacto Socioambiental para Utilização em Negócios e Investimentos de Impacto. São Paulo, 2018. Disponível em <<https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2018/09/Guia-Avaliacao-Impacto-Insper-Metricis-portugues.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2019.

INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL (ICE). Métricas em negócios de impacto social: fundamentos. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://ice.org.br/metricas-em-negocios-de-impacto-social-fundamentos/>>. Acesso em: 15 ago. 2019.

JANNUZZI, Paulo de Martino. Avaliação de Programas Sociais: Conceitos e Referenciais de Quem a Realiza. *Estudos em Avaliação Educacional*. São Paulo, v. 25, n. 58, p. 22-42, 2014. Disponível em: <<http://www.fcc.org.br/publicacoes/eae/arquivos/1925/1925.pdf>>. Acesso em: 07 ago. 2019.

JOHNSON, Paula D. Global Philanthropy Report: Perspectives on the global foundation sector. *Harvard University's*, v. 1, p. 5-31, abr. 2108. Disponível em: <[https://cpl.hks.harvard.edu/files/cpl/files/global\\_philanthropy\\_report\\_final\\_april\\_2018.pdf](https://cpl.hks.harvard.edu/files/cpl/files/global_philanthropy_report_final_april_2018.pdf)>. Acesso em: 23 ago. 2019.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. São Paulo: Person Education do Brasil, 2012.

# OBRAS CONSULTADAS



KOURGANOFF, Wladimir. A face oculta da Universidade. São Paulo: Editora UNESP, 1990.

LESSA, Rafael Orivaldo. Gerenciamento de processos: o que você precisa saber para implementar na sua organização. E-gestão pública, 2018. Disponível em: <<https://www.e-gestaopublica.com.br/gerenciamento-de-processos/>> Acesso em: 10 set. 2019.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. E-Marketing: o marketing na internet com casos brasileiros. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOPES, Laís Vanessa C.; GOLFERI, Márcia. Branding no terceiro setor: O valor das marcas sociais. GIFE, 2004. Disponível em: <<https://gife.org.br/branding-no-terceiro-setor-o-valor-das-marcas-sociais-2/>>. Acesso em: 16 set. 2019.

LUCA, Luiz (Org). Governança Corporativa em Saúde: Conceitos, estruturas e modelos. São Paulo: Saint Paul Editora, 2014

MACHADO, João Guilherme Rocha. Balanço Social do Programa Nota Fiscal Paulista. Movimento de Apoio à Cidadania Fiscal, 2017.

MAGALHÃES, Ósia Alexandrina V.; MILANI, Carlos; SIQUEIRA, Tacilla; AGUIAR, Vicente Macêdo. (Re) Definindo a sustentabilidade no complexo contexto da gestão social: reflexões a partir de duas práticas sociais. Rio de Janeiro: Caderno Ebape.br, volume 4, junho/2006.

MARA, Cynthia M. A Strategic planning process for a small nonprofit organization: a hospice example. Nonprofit Management & Leadership, v. 11, n. 2, p.211-223, winter 2000.

MARQUES, Bruna A.; et al. Terceiro Setor: panorama das tendências de 1998 a 2013 por meio de um estudo bibliométrico. Enfoque Reflexão Contábil, v. 34, n. 2, p. 71-89, jul. 2015.

McKINSEY COMPANY. Empreendimentos Sociais Sustentáveis. Como Elaborar um Plano de Negócios para Organizações Sociais. São Paulo: Fundação Peirópolis, 2001.

Mello, Janine (org). Boletim de análise político-institucional: Organizações da Sociedade Civil no Brasil nº 20. Ipea, 2018.

MINAYO, Maria Cecília de S. et all. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro, Vozes. 1994.

MOURA, Esmeralda Roberta Arruda de. Avaliação de Impacto, Comunicação e Sustentabilidade das Organizações Não Governamentais. ABRAPCORP, 2008. Disponível em <[http://www.abrapcorp.org.br/anais2008/gt5\\_arruda.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2008/gt5_arruda.pdf)> Acesso em: 14 de ago. de 2019.

MOVE (Org). Avaliação para o investimento social privado: metodologias. São Paulo: Fundação Santillana, 2013. Disponível em: <[https://issuu.com/fmcsv/docs/avalia\\_\\_\\_\\_\\_o\\_para\\_o\\_investimento\\_soc](https://issuu.com/fmcsv/docs/avalia_____o_para_o_investimento_soc)>. Acesso em 04 dez. 2019.

MURAD, Elisa Pereira et al. Métricas de Avaliação e Mensuração de Impacto: Um Estudo de Caso em Uma Organização Não Governamental. Disponível em <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/18025170.pdf>>. Acesso em:14 de ago. de 2019.

MV SISTEMAS. Gerenciamento de Processos no Hospital de Ponta a Ponta: Saiba Como Essa Ferramenta de Gestão Hospitalar Pode Ser Aplicada. Disponível em: <<http://conteudo.mv.com.br/ebook-gerenciamento-de-processos-no-hospital>>. Acesso em: 08 dez. 2019.

NORMAS LEGAIS. Comodato. Disponível em: <<http://www.normaslegais.com.br/guia/clientes/comodato.htm>>. Acesso em: 25 nov. 2019.

OLIVEIRA, Wagner Patrick Araujo de. A Influência da Comunicação nas Decisões das Empresas em Transição para Internet. In: Universidade Estadual da Paraíba - Departamento de Comunicação Social, 2000, Monografia. Campina Grande (PB), 2000.

OLIVEIRA, Wagner Patrick Araujo de. O marketing na internet como diferencial competitivo para empresas. In: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2003, Ouro Preto, Minas Gerais, Brasil. Disponível em: <[http://sandroandrade.files.wordpress.com/2009/07/enegep2003\\_tr0702\\_0063.pdf](http://sandroandrade.files.wordpress.com/2009/07/enegep2003_tr0702_0063.pdf)> Acesso em: 09 set. 2019.

PAIVA, Leticia Carpanez. Os desafios da comunicação no Terceiro Setor: um estudo de caso da Fundação Ricardo Moysés Júnior. Rio de Janeiro/RJ: XIV Congresso de Ciências da Comunicação da região Sudeste, maio/2009.

PEIXOTO, Betânia et al. Avaliação econômica de projetos sociais. Fundação Itaú Social, 2016. Disponível em: <[https://redeitausocialdeavaliacao-producao.s3-sa-east-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/LIVRO\\_Av\\_Economica\\_2e\\_20160301\\_20170123.pdf](https://redeitausocialdeavaliacao-producao.s3-sa-east-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/LIVRO_Av_Economica_2e_20160301_20170123.pdf)>. Acesso em: 23 ago. 2019.

PINTO, Carlos Frederico. Em Busca do Cuidado Perfeito: Aplicando LEAN na Saúde. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2014.

# OBRAS CONSULTADAS



POSICIONAMENTO e reposicionamento de marca. Agência Brand, 2018. Disponível em: <<https://brand.ppg.br/posicionamento-e-reposicionamento-de-marca-entenda-aqui/>>. Acesso em: 19 set. 2019.

Prefeitura da Cidade de São Paulo. Histórico da Região de Parelheiros. Disponível em: <[https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/governo/arquivos/historico\\_parelheiros.pdf](https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/governo/arquivos/historico_parelheiros.pdf)>. Acesso em: 04 out. 2019.  
RAMPASO, Renata Favero. Entenda o terceiro setor - Teoria e Prática. Osasco, SP: Novo século Editora, 2010.

RODRIGUES, Luís Filipe de Ascensão. A percepção da marca no Terceiro Setor e a sua influência na intenção de doar. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão - Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal, 2012

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. Planejamento e avaliação de projetos sociais em organizações sociais, 2014. Disponível em <<https://estrategiasocial.com.br/wp-content/uploads/2017/08/Manual-de-projetos-sociais-MCPrates.pdf>> Acesso em: 05 de ago. de 2019.

SALAMON, Lester M. Putting the Civil Society Sector on the Economic Map of the World. *Annals of Public and Cooperative Economics*, v. 81, n. 2, p. 167-210, Jun. 2010.

SANTOS, Arlete Prieto (Ed); LOYOLA, Sergio (Coord). A gestão do terceiro setor e suas funcionalidades: plano, projeto e prática (livro eletrônico). São Bernardo do Campo: Fundação Salvador Arena, 2017. (Coleção FSA de Boas Práticas, Vol. 1). Disponível em: < [http://www.fundacaosalvadorarena.org.br/home/wp-content/uploads/2019/08/colecao\\_fsa\\_boas\\_praticas\\_gestao\\_profissional\\_3setor\\_ano1\\_2017.pdf](http://www.fundacaosalvadorarena.org.br/home/wp-content/uploads/2019/08/colecao_fsa_boas_praticas_gestao_profissional_3setor_ano1_2017.pdf)> Acesso em: 06 dez. 2019.

SANTOS, Arlete Prieto (Ed); LOYOLA, Sergio (Coord). A gestão do terceiro setor e suas funcionalidades: plano, projeto e prática (livro eletrônico). São Bernardo do Campo: Fundação Salvador Arena, 2018. (Coleção FSA de Boas Práticas, Vol. 2). Disponível em: <<http://bit.ly/2Akz9XE>> Acesso em: 18 dez 2019.

SANTOS, Isadora Candian dos. Branding social: Um ensaio para possibilidades do design gráfico. 2013. 26f. Trabalho Final (Especialização em Design Gráfico) - Centro Universitário Maria Antônia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

SCHAEFER, Christopher.; VOORS, Tyno. Desenvolvimento de iniciativas sociais: da visão inspiradora à ação transformadora. 2. Ed. São Paulo: Antroposófica, 2005.

SCHULER, Lia. Branding: O que é e como trabalhar a gestão de sua marca. 2018. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-branding>>. Acesso em: 16 set. 2019.

SECRETARIA Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social. Prefeitura da Cidade de São Paulo. Manual de Parcerias da SMADS, 2019. Disponível em: <[https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/assistencia\\_social/documentos%20ju/2019%20-20MANUAL%20DE%20PARCERIAS%20DA%20SMADS.pdf](https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/assistencia_social/documentos%20ju/2019%20-20MANUAL%20DE%20PARCERIAS%20DA%20SMADS.pdf)>. Acesso em 04 de out. 2019.

SEVERINO, Antonio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Francielle Molon. Terceiro setor e o desafio da sustentabilidade: aspectos políticos, técnicos, econômicos e sociais. Porto Alegre/RS: TCC na Escola de Administração da Universidade Federal do RS, 2008.

SITWARE. Desenvolvimento da Matriz Swot. Belo Horizonte (MG), 2017. Disponível em <https://www.sitware.com.br/metodologias/planejamento-estrategico-analise-matriz-swot/>. Acesso em 05 ago 2019.

SULZ, Paulino. O que é branding: Aprenda como fazer uma gestão de marca incrível. 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/branding/>>. Acesso em: 19 set. 2019.

THEUVSEN, Ludwig. Doing better while doing good: motivational aspects of pay-for-performance effectiveness in nonprofit organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. v. 15, n. 2, p. 117-136, jun. 2004.

TOUSSAINT, John; GERARD, Roger A.; ADAMS, Emily. Uma Transformação na Saúde: Como Reduzir Custos e Oferecer Atendimento Inovador. Bookman, 2011

TOZZI, José Alberto. ONG sustentável: o guia para organizações do terceiro setor economicamente prósperas. São Paulo: Gente, 2017.

TOZZI, José Alberto. SOS da ONG: guia de gestão para organizações do terceiro setor. 3ª ed. São Paulo: Gente, 2015.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO. Identidade Institucional. Rio Grande do Norte: 2019. Disponível em: <<http://www.tce.rn.gov.br/PlanoEstrategico/IdentidadeInstitucional>>. Acesso em: 19 set. 2019.

# OBRAS CONSULTADAS

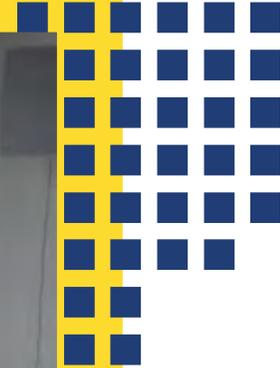
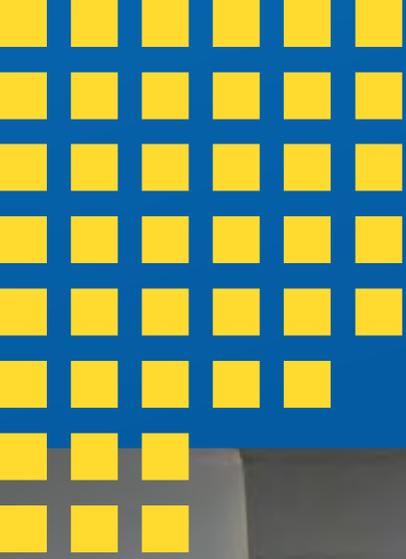
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. Manual: Gestão por Processos no Hospital Escola-UFPEL. Pelotas, 2018. Disponível em < <http://novo.heufpel.com.br/wp-content/uploads/sites/5/2018/09/manual-gestao-por-processo.pdf>> Acesso em 19 dez 2019.

VANCLAY, Fran. Avaliação de Impactos Sociais: Guia para a avaliação e gestão dos impactos sociais dos projetos, 2015. Disponível em <[http://www.apantropologia.org/apa/wp-content/uploads/2018/07/Guia-Impactos-Sociais\\_Vanclay-et-al\\_2015.pdf](http://www.apantropologia.org/apa/wp-content/uploads/2018/07/Guia-Impactos-Sociais_Vanclay-et-al_2015.pdf)> Acesso em: 30 de ago. de 2019.

XAVIER, Carlos Magno da S.; CHUERI, Luciana de Oliveira V. Metodologia de Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor: Uma Estratégia Para Condução de Projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e método. Tradução de Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: <[https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia\\_da\\_pesquisa\\_estudo\\_de\\_caso\\_yin.pdf](https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf)>. Acesso em 01 set 2019.





FUNDAÇÃO  
SALVADOR  
ARENA