



FUNDAÇÃO  
**SALVADOR  
ARENA**

E-Book  
Ano IV  
Volume IV

COLEÇÃO  
FSA DE BOAS  
PRÁTICAS

# A GESTÃO DO TERCEIRO SETOR

e suas funcionalidades:  
plano, projeto e prática



**COLEÇÃO FSA DE BOAS  
PRÁTICAS A GESTÃO DO  
TERCEIRO SETOR E SUAS  
FUNCIONALIDADES:  
PLANO, PROJETO E PRÁTICA**

Ano IV - Volume - IV

Edição: **Arlete Prieto dos Santos**

Coordenação: **Sérgio Loyola**



## **ORIENTADORES:**

Adrielle Cristina da Silva Azevedo

Claudete Andrade da Silva Goes

José Alberto Tozzi

## **AUTORES:**

Ana Carolina Providello Martarello

Ana Dronneau Santos

Ana Maria Lopes Frazão

Carolina Maciel

Elisabete de Campos Corrêa

Eva Eunice Lopes Barbosa

Fábio Nunes de Oliveira

Fabício Tadeu

Flavia Camellucci de Azevedo

Francisca Ilmara Lima de Souza

Gabriela Raizaro Tosi

Gracileide de Jesus Cantanhede Reis

Ivanilda Santos de Andrade

Juraciara Luciene Abreu Santos Amorim

Katharinnny Bione

Luana Schoenmaker

Luiz Cláudio Dias

Márcia Matos Mendes

Priscila Pereira Costa de Sousa

Raimundo Nonato Baldez

Renata Alves Marinho

Rhoger Marinho

Rodrigo Zacarias

Simone Cristina de Oliveira Martins

Tatiane Alves de Paula Mota

Telma Maria Matos Brito Filha

Telmira Maria Matos Sena

Thallita Pinheiro Frazão

Vivian de Freitas Martinho





4ª Edição | São Bernardo do Campo | 2021

## 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, 2021. (Coleção FSA de Boas Práticas, Vol. 4) Vários autores

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



DEDICATÓRIA

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



## EPÍGRAFE



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

**Salvador Arena, 1905-1998**





# apre sen tação

**PLANEJAMENTO  
E GESTÃO PARA  
ENFRENTAR  
NOVOS DESAFIOS**

---



A pandemia do novo coronavírus continua sendo o assunto do momento. Afinal, os efeitos econômicos decorrentes desse cenário foram sentidos por um conjunto expressivo da população brasileira.

O aumento nos índices de desemprego, as ações restritivas mais severas em todos os estados, o fechamento do comércio e de outros serviços impediram a geração de renda e levaram milhões de brasileiros a um estado de miséria, em níveis assustadores.

A sociedade vem se mobilizando em resposta a esse cenário, mas a sensação é que os esforços têm sido insuficientes. Um bom exemplo é o movimento de doações que, no Brasil, sofreu uma queda significativa.

As tradicionais respostas rápidas às calamidades, que sempre partiram do povo brasileiro, têm perdido fôlego com a extensão do período pandêmico, com o retardamento na velocidade da vacinação e com o surgimento das novas cepas, variantes do novo coronavírus.

Tudo isso tem adiado ainda mais as possibilidades de retomada econômica, alimentando um ciclo nada virtuoso de carência das necessidades mais básicas da população, como a aquisição da cesta básica por milhões de famílias em todo o país.

As organizações da sociedade civil, que vinham empreendendo em projetos maravilhosos de fomento ao desenvolvimento humano, econômico e social das parcelas da sociedade mais vulneráveis, viram-se obrigadas – legitimamente – a retomar a questão da fome e da miséria em dimensões nacionais.

Em meio a esse quadro de instabilidade geral, a gestão e o planejamento tornaram-se ferramentas indispensáveis para a sobrevivência de qualquer tipo de organização. Essas temáticas, abordadas durante o curso de Formação e Consultoria Monitorada em Gestão do Terceiro Setor, promovido pela Fundação Salvador Arena, nunca fizeram tão sentido quanto em 2020.

O conteúdo apresentado neste e-book reflete o envolvimento dos representantes de doze instituições que buscaram não só aprimorar seus conhecimentos, como também planejaram importantes ações voltadas para a sustentabilidade, o que se tornou algo ainda mais desafiador considerando o cenário enfrentado ao longo do ano passado.



A divulgação dessas importantes experiências – e de tantas outras publicadas nas três edições anteriores do e-book – representa mais uma contribuição importante da Fundação Salvador Arena para todas as organizações que buscam identificar novos rumos para uma gestão eficiente e com resultados sociais positivos.

Sem dúvida, o momento também exige reflexão e inspiração, duas qualidades que tornam esta publicação uma leitura obrigatória para as organizações comprometidas com a perpetuação de sua missão. Boa leitura a todos.

### **Regina Celi Venâncio**

Presidente do Conselho  
Curador da Fundação  
Salvador Arena



# su- má- rio



- 7** Apresentação
- 12** Prefácio
- 14** Associação Filhos de Maria
- 33** Associação Beneficente das Mães da Vila dos Frades (ABMVF)
- 51** Centro Educacional Profissional do Coroadinho (CEPC)
- 69** Centro Social Fusão
- 88** Central Integrada de Apoio Familiar Pastor Rubens de Castro (CIAF)
- 106** Instituto das Filhas de São José - Lar Dom Luís Caburlotto
- 127** Instituto Macunaíma de Cultura - Escola de Cidadania
- 152** Meimei Educação e Assistência
- 169** Movimento Comunitário Estrela Nova
- 191** ONG Comunidade Parceira Sócio-Cultural- Educacional (COMPASCE)
- 222** ONG Poupa Mais Brasil | Meu Propósito
- 244** Rebusca Ação Social Evangélica Viçosense
- 267** Obras consultadas



## PREFÁCIO



O quadro de instabilidade geral exige, cada vez mais, gestão e planejamento em meio a cenários que mudam a cada instante. Comprometida com o desenvolvimento sustentável e que têm a educação como um de seus pilares, a Fundação Salvador Arena vem realizando ações diferenciadas, com o intuito de estimular o trabalho em rede no terceiro setor e dar publicidade às ações exemplares. A formação e consultoria em gestão e o e-book ‘Coleção FSA de Boas Práticas no Terceiro setor’, que chega em sua quarta edição, são contribuições importantes nesse sentido. Todos os artigos publicados a seguir foram redigidos ao longo de 2020, em plena pandemia provocada pelo novo coronavírus, tornando ainda mais desafiador o trabalho realizado por todos“.



**Sérgio Loyola**

Gerente de Desenvolvimento  
e Promoção Social da  
Fundação Salvador Arena



Tenho a sensação de dever cumprido ao proporcionar ao terceiro setor a divulgação do conhecimento adquirido no processo de formação de consultores patrocinado pela Fundação Salvador Arena. Trata-se de experiência com estudos, metodologia, pesquisas, aplicação prática e apuração de resultados objetivos. Este é um caminho fundamental para o desenvolvimento das Organizações da Sociedade Civil no Brasil, mormente no momento de crise em que vivemos”.

**José Alberto Tozzi**

Professor e Mestre  
em Administração



## Associação Filhos de Maria

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



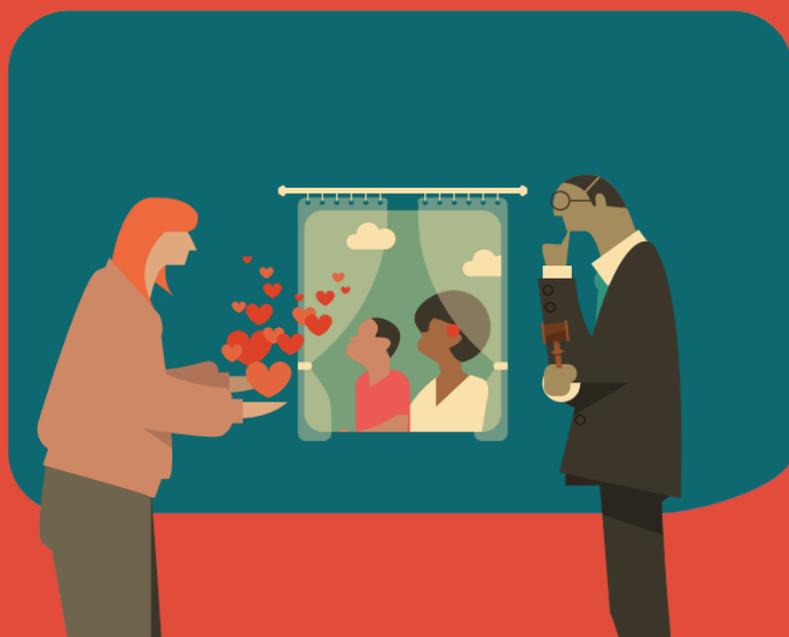
# separar para multiplicar

## Analizando a segregação da atividade religiosa das assistenciais



Márcia Matos Mendes

Renata Alves Marinho



# introdução

A comunidade Filhos de Maria foi fundada em 20 de outubro de 1998 como entidade religiosa, denominada pelo Código de Direito Canônico como uma associação privada de fiéis. A fim de buscar a regularização civil e se adequar à legislação brasileira, em 2001, sua personalidade jurídica passou a ser a de associação sem fins lucrativos.

Ao longo da história e junto às suas atividades de evangelização, a organização sempre desenvolveu iniciativas sociais com moradores de rua, pacientes oncológicos, presidiários, além de crianças, adolescentes e jovens em vulnerabilidade social.



Atualmente, o foco de sua atuação social se dá por meio da Clínica Filhos de Maria, que realiza atendimentos de promoção, prevenção e assistência especializada em saúde, voltados às pessoas em risco de vulnerabilidade social nas dimensões física, social, psicológica e espiritual, com qualidade, profissionalização e humanização.

A entidade possui credibilidade institucional perante a sociedade e seus integrantes apresentam uma forte motivação pela causa. Contudo, um dos grandes desafios enfrentados é a ausência na definição de uma personalidade jurídica que abarque a vida religiosa, bem como as atividades sociais.

A atuação das duas atividades juntas vem ocasionando, frequentemente, dificuldades na gestão administrativa e financeira da organização, na captação de recursos e na obtenção de títulos e certificações. Também tem impactado no registro contábil e na manutenção de vida dos membros da organização religiosa,



bem como na segurança jurídica e patrimonial destes.

Ou seja, a manutenção de ambas as atividades, sob a personalidade jurídica única de associação sem fins lucrativos, não permite que as atividades religiosas e os membros da entidade garantam seus direitos, tampouco que as atividades sociais se mantenham e se desenvolvam.

Nesse sentido, o artigo busca identificar as possibilidades que o ordenamento jurídico brasileiro considera e o que a instituição avalia para a solução desse problema, considerando os pontos positivos e negativos de cada uma, partindo-se do princípio que é necessária a segregação das atividades religiosas das sociais.

# objetivo geral



Analisar personalidades jurídicas em que se configure a organização religiosa, bem como a Associação Filhos de Maria, visando levantar dados para subsidiar a decisão de segregação ou não da organização.

# objetivos específicos



Analisar a viabilidade de transformar a associação em organização religiosa mantendo um único CNPJ.



Analisar a viabilidade de transformar a associação para organização religiosa e elaborar um novo estatuto e CNPJ para a atividade social.



Analisar a viabilidade de manter o CNPJ atual para a associação e elaborar um novo estatuto e CNPJ para a organização religiosa.





## contexto

De acordo com o artigo 44 do Código Civil Brasileiro, entende-se por pessoas jurídicas de direito privado as associações, sociedades, fundações, organizações religiosas e os partidos políticos. Embora estejam sob a mesma denominação, cada uma delas possui um significado diferente. Vamos nos ater a duas tipologias que possuem relação com a Filhos de Maria.

Segundo o pesquisador e especialista em terceiro setor, José Alberto Tozzi, associação significa a união de pessoas

para uma finalidade comum, sendo sua marca peculiar a atividade não econômica. Já organização religiosa pode ser entendida como a pessoa jurídica de direito privado que tem por finalidade a atividade religiosa em seu amplo e efetivo sentido da vivência de um carisma eclesial e vivencial.



O direito próprio dessas instituições é protegido e amparado pelo § 1o do inciso IV do art. 44 do Código Civil, pelo Decreto nº 119-A de 07 de janeiro de 1890 e ainda, subsidiariamente, no que couber pelo contido no Acordo havido entre Santa Sé e o Brasil, promulgado pelo Decreto nº 7.107, de 11 de fevereiro de 2010, publicado no Diário Oficial da União de 12 de fevereiro de 2010.

A Associação Filhos de Maria possui o título de utilidade pública municipal e a inscrição no Conselho Municipal de Assistência Social. Atualmente, realiza



na mesma personalidade jurídica, tanto atividades sociais, por meio dos trabalhos desenvolvidos pela Clínica Filhos de Maria; quanto religiosas, como atividade secundária própria da organização religiosa.

Seu estatuto observa as regras inerentes à associação, que é mantida pelos membros pertencentes à vida religiosa, considerados seus sócios efetivos. Isso ocorre tanto financeiramente quanto na realização das atividades. Nos últimos tempos, entretanto, houve a percepção de que essa estrutura não tem correspondido às necessidades da organização. Afinal, no que diz respeito ao aspecto religioso, não encontra os seus direitos resguardados dentro dessa pes-

soa jurídica, pois a associação abarca a realidade social, ficando desassistida a parte religiosa.

O assunto não preocupa apenas a Associação Filhos de Maria. Advogados, contadores e especialistas no terceiro setor afirmam que as atividades de vida religiosa não deveriam ficar inseridas na pessoa jurídica da entidade beneficente de assistência social. Por outro lado, tanto o Código Civil, quanto o Marco Regulatório do terceiro setor e o acordo entre a Santa Sé e o Estado Brasileiro, asseguram às organizações religiosas que desenvolvem atividades sociais, o mesmo tratamento que as associações civis.

Por isso, diante do panorama jurídico brasileiro, bem como da realidade e necessidades internas, a Associação Filhos de Maria iniciou o processo de análise da segregação das atividades religiosas e sociais, que você conhecerá melhor a seguir.



# desenvolvimento

Diante dessa situação e das atualizações legislativas, a Associação Filhos de Maria decidiu avaliar três propostas: transformar a associação em organização religiosa, mantendo um único CNPJ; manter o CNPJ atual para a associação e elaborar um novo estatuto e CNPJ para a organização religiosa; ou transformar a associação em organização religiosa e segregar as atividades por meio da criação de um novo estatuto e CNPJ para a associação. Acompanhe as considerações sobre cada uma delas:





## opção 1

A transformação da associação em organização religiosa traria benefícios interessantes, considerando a realidade atual. Um deles refere-se ao fato desta ser regida pelas normas de Direito Próprio (constituições, regras, regulamentos), que deverão ser plenamente acolhidas e respeitadas pelo Estado Brasileiro. Com a atualização do Código Civil e em função do acordo da Santa Sé com o Estado, a organização religiosa encontra-se bem amparada em questões legais.

Outro ponto relevante é a segurança do patrimônio atual, que ficaria sob a administração direta da organização religiosa. Os membros da vida religiosa garantiriam seus direitos e a organização poderia contabilizar de forma adequada a manutenção da vida religiosa e de suas atividades. No que diz respeito à criação de um novo CNPJ para as atividades sociais ou simplesmente mantê-las na organização religiosa, ambos têm fundamentos jurídicos correspondentes.

Conforme o artigo 5º do Acordo entre a República Federativa do Brasil e a Santa Sé, a entidade beneficente de assistência social que não queira separar as atividades filantrópicas das atividades religiosas poderá con-

tinuar a gozar de todos os direitos, imunidades, isenções e benefícios atribuídos às entidades com fins de natureza semelhante previstos no ordenamento jurídico brasileiro, desde que sejam observados os requisitos e as obrigações exigidos pela legislação brasileira. Porém, ainda há muitas discussões jurídicas em relação à obtenção dos títulos e certificados para organizações que desenvolvem atividades mistas, religiosas e sociais, tornando a proposta uma possibilidade, mas um caminho não tão viável do ponto de vista prático.



## opção 2

Manter o CNPJ atual para a associação e criar um novo estatuto e CNPJ para a organização religiosa também é uma possibilidade que merece reflexão. Nesta forma de segregação das atividades, o patrimônio atual da associação ficará para as atividades sociais. Assim, a vida religiosa não poderá usufruir dos mesmos. O atual estatuto seria mantido, preservando assim o tempo de criação da associação para requerimento de outras titularidades.

Com isso, seria possível manter o título de utilidade pública municipal e a inscrição no Conselho Municipal de Assistência Social. Além disso, a Filhos de Maria poderia ampliar as possibilidades de captação de recursos públicos, gerando uma expectativa maior de crescimento. A criação de um

novo CNPJ para a organização religiosa possibilitaria resguardar todos os direitos explanados nos itens anteriores.



## opção 3

Outra possibilidade é a segregação das atividades religiosas das atividades sociais, com a criação de um novo CNPJ para regulamentar exclusivamente as atividades sociais. Nesta proposta, também poderia ser avaliada a possibilidade de cisão ou desmembramento, que consiste na destinação de parte ou de todo o patrimônio de uma organização para a criação de outra. Apesar de ser uma proposta legal, diante da realidade atual da Associação Filhos de Maria - que tem poucas atividades em desenvolvimento e o patrimônio pequeno - seria algo mais dispendioso.

Vale ressaltar que as atividades sociais segregadas em outra personalidade jurídica permitiriam a captação de recursos para a manutenção e ampliação destas, como também facilitaria a obtenção de títulos e certificações. E, por meio da redação do Estatuto so-



cial, seria possível manter a ligação jurídica entre a organização religiosa e a associação, a fim de que esta mantenha a inspiração inicial e os propósitos que a formaram, sem correr o risco de se distanciar da missão original.

Nesse caso, entretanto, existe a possibilidade de retardar o desenvolvimento das atividades sociais, em função da demora para se realizar o processo de transformação da associação em organização religiosa, pois posteriormente seria necessário também criar uma personalidade jurídica para segregar as atividades sociais. Além disso, a organização social perderia o título de utilidade pública municipal e a inscrição no Conselho Municipal de Assistência Social, tendo ainda que aguardar um ano de funcionamento para requerer novamente o título de utilidade pública municipal.



# plano de AÇÃO

Os levantamentos e estudos feitos para a elaboração deste artigo apontaram que a opção três seria a mais adequada para que a Comunidade Filhos de Maria pudesse aperfeiçoar sua gestão, sem perder o foco da sua missão. Para colocar em prática essa decisão, foi elaborado o seguinte plano de ação:

O quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?	Quanto?
Realizar Assembleia Geral para repasse e discussão do conteúdo sobre a Associação e Organização Religiosa e apresentar a proposta para a diretoria.	Economato Geral, Diretoria e associados	Sede da Associação	05/12/20	Aproximar diretoria e associados possibilita a discussão mais aprofundada para as decisões que serão tomadas posteriormente.	Apresentando propostas em nível jurídico, administrativo, contábil e financeiro, a fim de dar maior visibilidade aos participantes e gerar impacto positivo pelo desejo de transformação da realidade atual da associação.	R\$ 0,00



O quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?	Quanto?
Realizar votação acerca da transformação da Associação em Organização Religiosa e criação da pessoa jurídica para a Associação.	Diretoria	Sede da Associação	05/12/20	Para chegar a uma definição do caminho a ser tomado pela Associação que seja coerente com sua missão específica.	Seguindo os critérios adotados pelo Estatuto Social para votações em assembleias.	R\$ 0,00
Alterar o Estatuto atual para Organização Religiosa e criação de um novo Estatuto para a Associação.	Diretoria, com o auxílio de uma consultoria jurídica	Sede da Associação	01 a 07/21	Para efetivar a decisão tomada em termos jurídicos e criar as melhores estruturas para a gestão da organização.	Por meio da contratação de consultoria especializada que auxilie a revisão dos mesmos, alinhada à diretoria e aos associados.	R\$ 30.000,00
Registro da alteração e criação do novo Estatuto em cartório.	Diretoria	Cartório	08/21	Para cumprir as normas legais.	Por meio da apresentação e registro dos Documentos no Cartório.	R\$ 1.000,00



# considerações finais

A Comunidade Filhos de Maria existe a partir da vivência de um carisma eclesial e vivencial, enquadrando-se, assim, na definição de Organização Religiosa, pois é uma organização confessional. A necessidade da criação da Organização Religiosa fica clara diante da apresentação acima, pois, a vida religiosa que, na prática existe, não está bem regularizada dentro da personalidade jurídica adequada.

Assim sendo, conclui-se que são mais adequadas a transformação da Associação em Organização Religiosa e a criação de um novo estatuto e CNPJ para as atividades sociais. Dessa forma, haverá a segregação das atividades, atendendo às questões legais, amparadas pelo Código Civil e pelo Acordo da Santa Sé, com a preservação do patrimônio para a

organização religiosa. Será fundamental a criação de um novo estatuto, de forma mais prática e objetiva, a fim de não trazer riscos e reduzir a burocracia para a obtenção de títulos e certificações para as atividades sociais.



**Márcia Matos** é graduada em Administração de Empresas e já atuou em organizações públicas e do terceiro setor. Há dez anos é voluntária na Associação Filhos de Maria, exercendo atualmente a função de secretária na diretoria da entidade.



**Renata Alves Marinho** é graduada em Direito, com pós-graduação em Direito Processual Civil. Há oito anos atua como voluntária na Associação Filhos de Maria. Atualmente, exerce a função de economato geral.

**Associação Beneficente  
das Mães da Vila dos  
Frades (Abmvf)**



 [instagram.com/jardimcriancafuturodoamanha](https://www.instagram.com/jardimcriancafuturodoamanha)

# captação de recursos

## Planejando a Sustentabilidade

---



**Priscila Pereira Costa de Sousa**  
**Raimundo Nonato Baldez**



# introdução

A Associação Beneficente das Mães da Vila dos Frades (ABMVF) é uma organização sem fins lucrativos que visa o bem-estar de seus atendidos, sendo um importante instrumento de transformação social. Fundada em 2003, a entidade atua na comunidade da Vila dos Frades, no bairro do Coroadinho, em São Luis (MA), beneficiando atualmente cerca de 320 crianças e adolescentes. Sua missão é prestar serviços educacionais e de assistência social com qualidade, confiabilidade e transparência.



Com base no Balanço Financeiro de 2019, a ABMVF fez uma análise da sua real situação econômica, pois a gestão na captação de recursos não supria mais as necessidades mínimas para a sustentabilidade da ONG. Entender as limitações orçamentárias e colocar em prática um plano de ação - que ajudasse a fortalecer sua missão e a dar continuidade ao trabalho social - tornou-se o principal desafio da instituição em 2020.



Em busca desse objetivo, a organização passou a avaliar a necessidade de um plano que incluísse financiamentos, patrocínios, contribuições e incentivos suficientes para subsidiar despesas e receitas. Tal iniciativa não só permitiria à ABMVF conquistar perenidade e autonomia, como também diminuiria o impacto dos riscos causados pela dependência financeira do poder público, atrasos e infidelidade dos doadores. O desafio foi lançado e o caminho percorrido pela instituição você conhecerá melhor a seguir.

# objetivo geral



Promover ações estratégicas para a captação de recursos da Associação Beneficente das Mães da Vila dos Frades visando diminuir a restrição orçamentária, realizar novos projetos e a obter a sustentabilidade financeira.

# objetivos específicos



Analisar como a Associação Beneficente das Mães da Vila dos Frades mobiliza recursos financeiros e materiais para manter as atividades.



Realizar um levantamento de informações de possíveis fontes e financiadores para possíveis parcerias, com o intuito de conhecer e fortalecer a arrecadação de fundos para atuação de captação de recursos.



Elaborar um plano de captação de recursos com estratégias e metas para aumentar as fontes e recursos financeiros.

# contexto

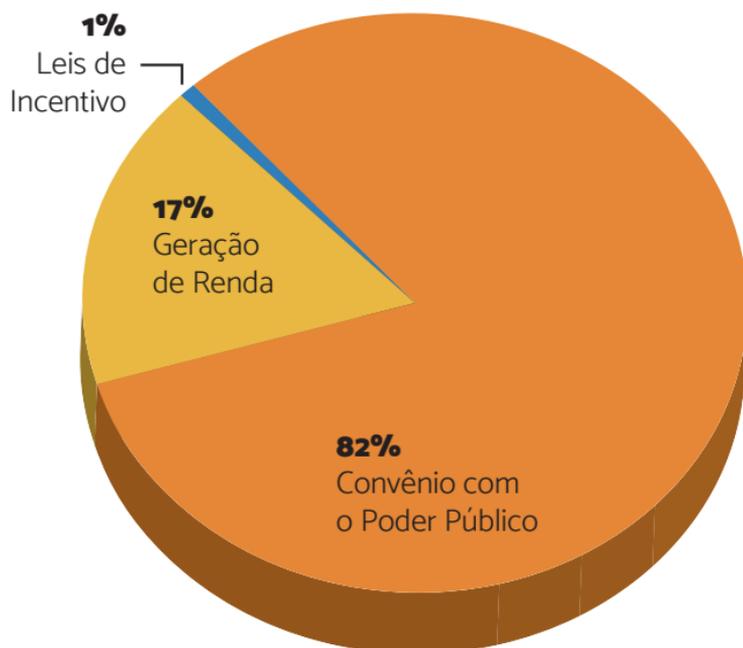
Nos primeiros anos de fundação, os recursos financeiros da ABMVF eram bem escassos e não supriam todas as suas necessidades. A instituição mantinha-se apenas por meio de pequenas ações como bingos, sorteios beneficentes, bazares e eventos especiais, entre outros. Com a realização de convênios com o poder público, houve uma falsa ilusão de estabilidade financeira, que levou a entidade à acomodação. A falta de conhecimento sobre a importância de fontes diversificadas na captação de recursos contribuiu e muito para isso.





Só em 2019 a ABMVF manteve convênios com o poder público que representaram 82% de suas fontes de captação. Ou seja, são de natureza restrita, ligadas a editais e convênios com o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (Fundeb), o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar Para Creche (PNAC).

## FONTES DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS



A falta de diversidade nas fontes de captação permitiu à ABMVF entender suas limitações orçamentárias e impulsionou a entidade a colocar em prática um plano de ação, considerando as necessidades, estabelecendo prazos e responsabilidades na governança, tendo em vista os próximos três anos. Também foi definido um grupo gestor para acompanhar esse processo. A mudança era necessária e não havia mais tempo a perder.

# desenvolvimento

Ao analisar o cenário interno a ABMVf também buscou entender o cenário econômico e social para poder dar, então, os primeiros passos no sentido de estruturar melhor seu fluxo de caixa. Para isso, levantou-se a necessidade do uso de ferramentas possíveis de serem aplicadas e que poderiam impactar positivamente na busca da sustentabilidade:

**NOTA LEGAL:** Parte das arrecadações do ICMS pode ser destinada a entidades de direito privado sem fins lucrativos, devidamente cadastradas no programa Nota Legal. Os créditos podem ser trocados em produtos ou dinheiro, que vão diretamente para a conta corrente da instituição e podem ser utilizados em diversas despesas. Utilizar esta forma de captação auxiliará no bom funcionamento da instituição, suprimindo algumas despesas indiretas que não são cobertas pelas fontes de recursos restritas.



**EVENTOS:** são importantes para reconhecer o apoio dos parceiros, como também para sensibilizar futuros apoiadores, desde que devidamente planejados. Datas comemorativas como Dia das Mães, Dia dos Pais, solenidades, festas beneficentes, festas juninas, feiras culturais, entre outras, podem ser excelentes oportunidades para levantar verba junto aos patrocinadores, desde que organizados por especialistas e tenham objetivos institucionais, comunitários ou promocionais. Neste caso, também é necessário envolver e estreitar vínculos com a comunidade e atendidos, proporcionando arrecadação de recursos para suprir as despesas indiretas da ONG.

**LEIS DE INCENTIVO:** criada pelo Estado com o objetivo de estimular pessoas físicas e jurídicas a doarem parte do seu imposto para organizações sem fins lucrativos, as leis de incentivo são uma excelente oportunidade para as ONGs captarem recursos. Atualmente há sete possibilidades: Fundo da Infância e Adolescência (FIA), Lei do Audiovisual, Fundo do Idoso, Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência (Pronas/PCD), Lei do Esporte, Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica (Pronon) e Lei Rouanet. Captar recursos provenientes de renúncia fiscal podem ser apli-

cados em projetos como: biblioteca comunitária, oficinas esportivas e balé, entre outras atividades realizadas pela ABMVF, garantindo o suporte necessário para que as crianças utilizem os serviços oferecidos no contraturno escolar.

**CONSELHO MUNICIPAL DE DEFESA À CRIANÇAS E ADOLESCENTE (CMDCA):** é um órgão colegiado de caráter deliberativo, controlador da política da criança e do adolescente no município de São Luís, que garante os direitos humanos de crianças e adolescentes. O CMDCA pode oferecer apoio financeiro para subsidiar o Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos da ABMVF.

**CAMPANHA DE CAPITAIS:** também conhecida como crowdfunding, consiste na obtenção de capital para iniciativas de interesse coletivo, por meio da agregação de múltiplas fontes de financiamento, em geral pessoas físicas interessadas nas iniciativas. Nestes tempos de crise, as redes sociais têm sido utilizadas como ferramenta para levantar fundos e apoio a projetos, não só arrecadando a verba necessária, como também formando banco de dados de apoiadores e fazendo marketing digital gratuito.

**PESSOAS FÍSICAS E PESSOAS JURÍDICAS:**

tanto pessoas físicas (doadores, apadrinhamento, voluntários, financiadores) como pessoas jurídicas (empresas, comércios, organizações, grupos empresariais do território brasileiro ou estrangeiro) podem contribuir oferecendo apoio financeiro, técnico ou material, fortalecendo os trabalhos da ABM-VF. Essa colaboração pode ser feita por meio da doação do imposto de renda e de nota fiscal; em contrapartida, a organização pode divulgar a imagem e a marca junto a funcionários, gestores, público-alvo e comunidade em geral.

**GERAÇÃO DE RENDA:**

a criação de produtos e serviços próprios também é uma alternativa que pode financiar despesas e fortalecer o caixa. A geração de renda surge como importante alternativa para a obtenção de recursos desvinculados das ações específicas ligadas aos tributos carimbados. Com isso, a organização consegue mobilidade nas suas finanças, suprindo as despesas de atividades que não são apadrinhadas pelos recursos privados. As atividades de geração de renda que a ABMVF pretende realizar são: bazares beneficentes, oficinas e cursos profissionalizantes.

**EMENDAS PARLAMENTARES:** a emenda parlamentar é um instrumento que o Congresso Nacional possui para participar da elaboração do Orçamento Anual. Por meio dela, os parlamentares sugerem formas para melhor alocação dos recursos, e podem servir como apoio e/ou suporte para atividades educacionais e sociais realizadas com a comunidade atendida pelas organizações sociais. Para obter esse benefício é necessário que a instituição solicite, por meio de ofícios e requerimentos, um valor exato para determinado projeto. Trata-se de um instrumento legítimo, regulamentado pelo Programa de Suporte à Manutenção e ao Desenvolvimento do Ensino, que favorece e fortalece a democracia, propiciando aos deputados destinarem este recurso às áreas solicitadas, sem haver intervenção direta do Executivo.





## estratégias

Com sua estratégia fortemente estruturada, a ABMVF pode garantir resultados efetivos para a realização de atividades-meio. Afinal, tão importante quanto buscar recursos novos é mantê-los existentes. Isso é função tanto do captador quanto de toda equipe da entidade e para isso deve-se: organizar o tempo, priorizar as pessoas engajadas na formação para captação de recursos, delegar tarefas, focar no que é mais relevante para



menu

a instituição, estabelecer objetivos, elaborar um plano de captação e pesquisa prévia. Também promover a cultura de filantropia dentro e fora da organização, a integração de todas as áreas da organização instituindo uma equipe que irá organizar e sistematizar o trabalho de mobilização de Marketing Integrado, elaborando campanhas e projetos na geração de diferentes recursos, buscando apoio à finalidade principal da organização e adotando metodologia que se adequem a nossa realidade.



# plano de AÇÃO

**Abaixo estão as ações estratégicas para promover a captação de recursos criadas em 2020, visando diminuir a restrição orçamentária, realizar novos projetos e a obter a sustentabilidade financeira.**

O que?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?	Meta
Analisar e diagnosticar as fontes de recursos da instituição	Coordenação Pedagógica e Administração	ONG	12/21	Para reconhecer os pontos fortes e fracos e trabalhar em prol da solução dos problemas.	Realizando um levantamento de informações financeiras dos anos anteriores por meio de registros e demonstrativos contábeis.	Obter as informações necessárias para dar continuidade ao plano de captação.
Monitorar e estabelecer metas	Equipe Gestora	ONG	12/21	É uma maneira de prevenir possíveis falhas ou verificar a existência de sinais que apontem para um mau funcionamento.	Estabelecendo reuniões e rotinas programadas para um bom desempenho das atividades planejadas.	Melhorias nos indicadores das ações na instituição.
Aplicar as metodologias para captação de recursos	Coordenação Pedagógica e Administração	Nas redes sociais, sites, na comunidade e empresas da região	12/21	Para expandir as operações que alcancem o potencial máximo da instituição	Por meio do marketing e da comunicação bem elaborada, firmando parcerias e captando doações.	Conquistar e consolidar apoio financeiro.
Avaliar os resultados na captação de recursos	Equipe Gestora	ONG	12/21	Ter critérios de qualificação e garantias exigidas para a elegibilidade nas instituições, na participação de projetos e prestação de contas.	Mantendo uma estrutura e controle interno, com avaliação de ações.	Definir indicadores que delimitem uma intervenção quanto aos objetivos, metas, formas de atuação, prazos, responsabilidades e avaliações.

# considerações finais

Este trabalho teve como objetivo entender como é feita a captação de recursos e elaborar estratégias para a sustentabilidade da Associação Beneficente de Mães da Vila dos Frades. Enquanto instituição de terceiro setor, ela não possuía um cronograma de ações ou um plano específico que viesse alavancar sua independência financeira, mas despertou a necessidade de buscar-se novas fontes de sustentabilidade, a fim de manter seus projetos e os seus atendidos.





Ficou claro que sua existência enquanto ONG é proveniente de recursos restritos do setor público, que já possuem destinação específica, deixando a entidade sem mobilidade para ser direcionada. As demais despesas são sanadas com recursos irrestritos, provenientes de associados que contribuem com uma quantia simbólica mensalmente. Aparentemente não faltam recursos para suprir os gastos e encargos da instituição, mas a ABMVF luta para manter sua funcionalidade e o padrão atual. Se houvesse planejamento a curto, médio e longo prazo e, conseqüentemente, variadas fontes de apoio financeiro, seria possível oferecer maior conforto, bem-estar, atividades e muito mais aos seus beneficiários, podendo inclusive esse contingente.

As dificuldades são reais, mas podem ser controladas, evitando desgaste ou problemas mais graves, como o encerramento das atividades. Para isso, faz-se necessário aprofundar-se em estudos e conhecimentos específicos a fim



de melhor lidar com o presente. É preciso investir afincamente no planejamento da captação de recursos, envolvendo todo o corpo de voluntariado, com pessoas qualificadas para nortear esta busca, tendo em vista sempre a autossustentabilidade da instituição.



**Raimundo Nonato Baldez** trabalha na administração de organizações sociais e no enfrentamento aos problemas da comunidade, exercendo a função de auxiliar administrativo. Fez parte da equipe de apoio da Associação Beneficente das Mães da Vila dos Frades.



**Priscila Pereira Costa de Sousa** é graduada em Pedagogia, cursando pós-graduação em Gestão e Coordenação. Atuou como monitora de letramento no projeto Mais Educação pela rede municipal de São Luís - MA. Atualmente integra o corpo docente da escola comunitária Jardim Criança Futuro do Amanhã e a equipe de apoio da Associação Beneficente das Mães da Vila dos Frades.

**Centro Educacional  
Profissional Do  
Coroadinho (CEPC)**

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



# desafio permanente

**A busca pela  
autossustentabilidade**

---



**Ana Maria Lopes Frazão  
Francisca Ilmara Lima de Souza  
Thallita Pinheiro Frazão**

# introdução

O Centro Educacional Profissional do Coroadinho (CEPC) é uma Organização da Sociedade Civil localizada no bairro Coroadinho, na periferia da cidade de São Luís (MA). Foi criado em 11 de novembro de 1989, por um grupo de moradores preocupados com a situação de miséria absoluta em que vivia a maioria da população local.

Eram pessoas oriundas do campo, que migraram para a Capital em busca da sobrevivência, uma vez que haviam sido expulsas das áreas onde laboravam como lavradores, vítimas do êxodo rural. Naquela época visava - e ainda visa - à capacitação de adolescentes, jovens e adultos para incluí-los no mercado de trabalho formal e para o empreendedorismo, com vistas à melhoria da renda familiar.



Para isso, a entidade oferece cursos profissionalizantes, atividades socioeducativas, fóruns, palestras, passeios e muitas outras atividades que desenvolvem a cidadania de crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos, assim como às suas famílias. A organização depende muito da aprovação em editais para suprir suas demandas organizacionais e da comunidade

Passaram-se trinta longos anos desde sua fundação e o CEPC manteve-se aberto e funcionando sem afastar-se de sua missão original. Os cursos ofertados anualmente têm possibilitado o ingresso do público-alvo no mercado de trabalho local, mas os recursos captados por meio deles não suprem as necessidades financeiras da instituição. Com isso, se faz urgente a implantação de um programa que gere parcerias permanentes ou produtos que garantam a autossustentabilidade, além de dar maior visibilidade à organização.

# objetivo geral



Reestruturar o Programa de Formação do CEPC para o Programa de Aprendizagem, visando geração de renda e melhoria da sustentabilidade da organização.

# objetivos específicos



Realizar um estudo sobre o Programa de Aprendizagem.



Analisar os desafios e oportunidades para a implantação do Programa de Aprendizagem no CEPC.



Analisar quais os impactos da implantação do Programa para Geração de Renda do CEPC.

# contexto

Ao mesmo passo que possui grande demanda de adolescentes e jovens que ficam ociosos e vulneráveis por falta de oportunidade, especialmente atividades remuneradas, a Capital do Maranhão reúne médias e grandes empresas, que demandam mão de obra baseada na Lei da Aprendizagem (Lei 10.097/2002), uma vez que ainda é escasso o processo de qualificação e intermediação para o público mais vulnerável.

Com expertise na área de qualificação profissional, tendo, inclusive, realizado intermediação de mão de obra, o CEPC olha para esse nicho como uma oportunidade de melhoria, embora ainda tenha



deficiência de equipe técnica qualificada para conduzir tais processos. Por isso, buscou uma solução que pudesse ser via de mão dupla: capacitar o público-alvo da organização e, ao mesmo tempo, garantir um nível financeiro estável para a instituição, fortalecendo sua sustentabilidade financeira. Assim nasceu a ideia de implementação do Programa de Jovem Aprendiz.

Cabe colocar como destaque que, para promover sua autossustentabilidade, o CEPC precisará focar no seu tripé sustentador: legitimidade, eficiência e eficácia na promoção do desenvolvimento socioeconômico local. Mediante a reestruturação da organização, com a efetivação do programa de aprendizagem outras oportunidades se abrirão, contribuindo para o crescimento organizacional.



# desenvolvimento

Aliando o aprendizado teórico com a prática, a Lei 10.097/2000 prevê que: “Estabelecimentos de qualquer natureza são obrigados a empregar e matricular nos cursos oferecidos pelos serviços nacionais de aprendizagem o número de aprendizes equivalente a cinco por cento, no mínimo, e quinze por cento, no máximo, dos trabalhadores existentes em cada estabelecimento cujas funções demandem formação profissional”.

Portanto, é premissa que o jovem divide seu tempo entre o período que está na escola e o período em que ele aplicará a teoria na instituição formadora e as práticas aprendidas na empresa que o contratou. Com isso, o aprendiz sempre estará sob a responsabilidade de uma entidade fora da empresa, que cuida da formação e defesa de garantia e direitos deste jovem. Temos como exemplo Serviço Nacional Aprendizagem Indus-



trial (SENAI) e Serviço Nacional Aprendizagem Comercial (SENAC), mas qualquer instituição sem fins lucrativos que tenha competência e a certificação para atuar na área também pode realizar o programa.

A Lei da Aprendizagem é considerada por muitos o principal instrumento de combate ao trabalho infantil no Brasil. Uma vez que a Constituição Federal proíbe qualquer forma de trabalho até os 14 anos, ela é a única maneira de contratar adolescentes a partir dessa idade, podendo ser estendida a jovens de até 24 anos – ou de qualquer idade, no caso de pessoas com deficiência PCD.

Os beneficiários do Programa de Jovem Aprendiz podem ter contratos com prazo de até dois anos e apresentar comprovação de frequência escolar, além de cumprir carga horária máxima de seis horas para aqueles que não terminaram o Ensino Fundamental. Outros aspectos também são importantes para que se desenvolvam profissionalmente, como a garantia de todos os direitos trabalhistas e quatro dias de formação prática e um de formação teórica em instituição autorizada.

**NO CEPC:** O primeiro passo para a implantação do programa é a pesquisa e verificação da demanda local e quais áreas/setores da economia poderão contratar aprendizes. Isso tem relação com o perfil da região, já prospectando a inserção de aprendizes.

Em seguida e considerando esse levantamento, deverá ser elaborado o programa em si, por meio também de consulta ao Catálogo Nacional de Aprendizagem Profissional e se apropriando de todas as normativas relativas à aprendizagem profissional. Isso é importante para que a instituição tenha um itinerário formativo que responda aos indicadores existentes.

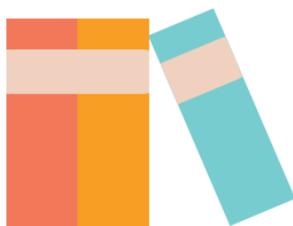


No caso do CEPC, espera-se realizar parcerias com as empresas locais para capacitar duzentos jovens anualmente, nos conteúdos básicos e específicos, na faixa etária exigida pelo programa, garantindo a formação prática e teórica deste público e permitindo um fluxo econômico rentável para a instituição. Também atenderá pessoas com deficiência, de acordo com o Decreto 5.926/04, com faixa etária específica de 14 a 17 anos.

A organização precisará contar com profissionais exigidos para a execução do programa, elaboração do plano de ação e todo o material didático necessário para protocolo no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente local. Em seguida, será necessário providenciar seu cadastro/habilita-

ção, como instituição formadora, na plataforma “GOV.BR” do Ministério da Economia e solicitar autorização para a realização de cursos de aprendizagem profissional. A habilitação e a subsequente validação de curso de aprendizagem são realizadas de forma on-line. Vencida esta etapa, com sua habilitação e curso validado, a organização poderá realizar a divulgação para os adolescentes e jovens da comunidade.

Um aspecto importante é que o CEPC dispõe de espaço físico adequado e equipado, atendendo a NBR 9050/2004, que trata da acessibilidade nos espaços escolares, atendendo toda demanda existente. A empresa parceira tem papel fundamental neste atendimento, visto que todas as atividades práticas serão monitoradas pela organização e o acompanhamento somente será possível com uma relação de entendimento, troca e complementaridade na orientação dos aprendizes. Além de cumprir com seu papel social, colaborando com o CEPC, tanto no aspecto pedagógico quanto financeiro, a empresa formará um futuro profissional qualificado adequadamente, que poderá ser absorvido como seu funcionário ao final do programa.



Por outro lado, a colaboração financeira auxiliará o CEPC no atendimento do próprio aprendiz em suas atividades concomitantes e de formação teórica, no atendimento socioassistencial a ele e sua família, bem como no atendimento de novos “aspirantes” a aprendizes acolhidos pela organização. Para isso, serão realizadas oficinas e palestras, além de fóruns para fortalecimento do vínculo familiar, comunitário e escolar. O conteúdo deverá enfatizar a valorização da família, combatendo a violência nos seus demais eixos (doméstica, institucional e infantil).

Outro desafio na elaboração do programa é montar equipe técnica que fará todo o processo de seleção, treinamento e acompanhamento do aprendiz na empresa e na família. Ela precisará ser composta por:

assistente social, pedagogo, consultor, psicólogo, administrativo e instrutores. A contabilidade deverá estar alinhada com a organização, fazendo a adequada divisão em centros de custos, conforme os projetos e programas desenvolvidos.



**DESAFIOS:** O processo de captação de recursos do CEPC geralmente se dá via aprovação em editais que têm durabilidade inferior a 24 meses e exigências de faixa etária. Com o Programa de Aprendizagem será possível atender um público maior, bem como obter estabilidade temporária com relação à dinâmica dos recursos, além de poder manter mão de obra especializada e duradoura no acompanhamento dos processos.

Entretanto, a implantação do Programa de Aprendizagem exigirá do CEPC superar desafios significativos: a escassez de mão de obra qualificada para acompanhar os processos com solidez; a ausência de um convênio firmado para a garantia de remuneração feita pela empresa com a finalidade de capacitar o público-alvo; a falta de sensibilização do empresariado de atender em face da lei a efetiva adesão a um programa cujo objetivo principal é a formação e não a produtividade, ainda um entrave na região; a burocratização com relação à validação do Programa de Aprendizagem nos órgãos competentes, o que nos remete à morosidade no andamento dos processos.

**GERAÇÃO DE RENDA:** Ao apostar na implantação do Programa de Aprendizagem na instituição, o CEPC acredita na real possibilidade de uma variação positiva dos recursos financeiros e humanos que buscam garantir a tão desejada autossustentabilidade.

A iniciativa precisará ofertar um cardápio de possibilidades de qualificação para segmentos diversos, inclusive PCD (pessoas com deficiência), nas áreas de: Mecânica de Moto, Paideiro, Confeiteiro, Técnico em Gastronomia, Auxiliar Administrativo, Assistente Administrativo e Técnico em Informática, atendendo oito turmas anualmente com 25 alunos cada, perfazendo um total de duzentos atendidos.

O valor estimado de cada aprendiz é de R\$ 200,00 mensais para a empresa parceira e refere-se a custos com espaço físico adequado, alimentação na instituição, acompanhamento técnico social e pedagógico para os aprendizes e seus familiares. Abaixo a planilha contendo as receitas e despesas fixas, variáveis e diretas considerando a implantação do programa. A margem projetada de lucro é de R\$ 104.842,30, conforme mostram os quadros a seguir.

## DESPESAS

Objetivo	Ação	Atividade	Valor Anual
Plano de Ação	Reestruturação do Programa de Aprendizagem no CEPC.	Mapeamento e visitas in loco.	R\$ 3.797,70
Contratação de profissionais	Gerenciamento do Programa	Pedagogo	R\$ 81.600,00
		Assistente Social	
		Consultor	
		Administrativo	
		Psicólogo	
Manutenção do espaço	Despesas fixas	Sete instrutores	
		Luz, telefone, Internet, combustível.	R\$ 5.760,00
Atendimento social	Alimentação	Lanche e almoço	R\$ 84.000,00
<b>Valor Total (R\$)</b>			<b>R\$ 175.157,70</b>

## RECEITAS

Objetivo	Ação	Atividade	Valor Anual
Prestação de Serviço	Contrato entre empresa e organização	Formação de 200 aprendizes anual.	R\$ 40.000,00
<b>Valor Total (R\$)</b>			<b>R\$ 280.000,00</b>

**Lucro da margem de contribuição**

**R\$ 104.842,30**



# plano de AÇÃO

**Para poder reestruturar o Programa de Formação do CEPC, visando geração de renda e melhoria da sustentabilidade da organização, o plano de ação foi elaborado da seguinte forma:**

O quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?
Realizar o mapeamento de necessidades de mão de obra, para o segmento adolescentes e jovens.	Equipe CEPC	Empresas da grande Ilha de São Luís (MA)	De 08 a 11/20	Para buscar e firmar parcerias, levantar oportunidades para atender o público-alvo.	Visitas in loco, aplicação de questionários e entrevistas com os responsáveis pelo setor de RH, além de conversas com o Delegado do Trabalho para identificação das empresas.
Estruturar um corpo técnico para acompanhar o desenvolvimento do programa.	Equipe CEPC	CEPC	Após aprovação do programa nos órgãos competentes.	Para atuar no gerenciamento do Programa de Aprendizagem	Por meio de processo seletivo simplificado.
Criar um Plano de Ação para a validação do Programa de Aprendizagem nas bases legais.	Equipe CEPC	CMDCA e Ministério da Economia	De 10 a 12/20	Para validar os cursos referentes ao Programa de Aprendizagem, bem como dar início ao programa na Instituição.	Por meio da entrega de documentos nos órgãos competentes, além de inscrição na plataforma do "GOV.BR".
Reestruturar o Programa de Aprendizagem no CEPC, com vista a atender as demandas da comunidade e, ao mesmo tempo, trazer a sustentabilidade da organização, fortalecendo parcerias.	CEPC	CEPC	Previsão de início 04/2021	Para garantir que a organização se torne autossustentável.	Assim que tudo estiver certo do ponto de vista legal, serão contratados os profissionais responsáveis pelo chamado dos jovens que passarão pelos processos seletivos e pelos contratos com as empresas.

# considerações finais

A opção pelo Programa de Aprendizagem, como um meio de incremento da renda do CEPC, está alicerçada no fato de que a instituição possui ampla experiência em processos de capacitação e inserção de jovens no mercado de trabalho. Porém, os resultados dessa prática eram positivos apenas para os beneficiados, uma vez que os projetos ofertados envolviam regras rígidas sobre a correta aplicação dos recursos financeiros destinados para tal finalidade, não restando nada ou muito pouco para a instituição.

Com a reformulação, espera-se que a instituição alcance saúde financeira estável, visto que há a previsão de pagamento do trabalho da capacitadora para com os aprendizes. É importante destacar que o sonho da emancipação financeira do CEPC tem sido acalentado ao longo dos anos de sua existência.

Por isso, o estudo foi pautado com base em profundas reflexões, visando atingir os objetivos colocados, de forma que estes venham a impactar positivamente o público-alvo envolvido no processo, incluindo-se o CEPC como o principal interessado por tornar-se autossustentável. Almeja-se, por fim, atingir parcerias sólidas com o empresariado local, que se reflitam nos resultados que se busca e que são já amplamente descritos no artigo.



**Ana Maria Lopes Frazão** é graduada em Pedagogia, com especializações em Gestão, Supervisão e Orientação Educacional e Gestão em Elaboração de Projetos Sociais. Graduanda do curso de Serviço Social, há 31 anos é gestora de projetos sociais e programas de qualificação profissional. Fundadora do Centro Educacional Profissional do Coroadinho, atualmente exerce a função de gestora educacional de programas e projetos sociais.



**Francisca Ilmara Lima de Souza**, mais conhecida como Ilmara Liam, é graduada em Ciências Biológicas e graduanda em Direito. Atua no terceiro setor há nove anos, atualmente é tutora no CEPC.



**Thallita Frazão** é graduada em Engenharia de Produção. Atua no CEPC desde 2014 na área financeira, onde atualmente exerce a função de diretora administrativa-financeira.

## Centro Social Fusão

 [facebook.com/associacaocentrosocialfusao](https://facebook.com/associacaocentrosocialfusao)



# sustentabili- dade em foco

**Uma associação  
e um recomeço**

---



**Juraciara Luciene Abreu Santos Amorim**

# introdução

O Centro Social Fusão é uma Organização da Sociedade Civil sem fins lucrativos, localizada na Comunidade Jacutinga, no município de Mesquita (RJ). Estabelecida oficialmente em 20 de maio de 2003, a instituição foi fundada em 1999, a partir de um mutirão em favor de moradias para pessoas em situação de vulnerabilidade social. Implementar atividades sociais e educativas, além de mobilizar a população para questões referentes à moradia, saúde, esporte e cultura, passou a ser o foco da entidade até suspender temporariamente suas atividades, em 2019.





Quando estava em ação, a instituição realizava encaminhamentos para serviços de saúde, assistência social e jurídica, em conjunto com a Defensoria Pública, com o intuito de estimular a formulação e implementação de políticas públicas necessárias à população. O apoio social era feito por meio de oficinas de orientações, acompanhamentos, articulações e cursos e havia o desafio de legalizar e atualizar toda a documentação, instituir a governabilidade e manter os registros ativos de forma organizada.

Em 2020, com uma nova diretoria empossada, o Centro Social Fusão iniciou o Curso de Formação e Consultoria Monitorada em Gestão para o terceiro setor, e uma série de necessidades foram levantadas para que o reinício das atividades acontecesse de forma satisfatória, como a atualização do estatuto e a própria reestruturação da entidade. Nas próximas linhas, será apresentado o percurso adotado, visando, sobretudo, a sustentabilidade da organização.

# objetivo geral



Apresentar o processo que será percorrido pela Associação Centro Social Fusão a fim de estruturar e organizar a entidade para um recomeço, e que a entidade seja ativa em todos os níveis de atuação.

# objetivos específicos



Revisar e atualizar a parte documental obrigatória e necessária para o funcionamento da Associação Centro Social Fusão, visando adequar a entidade às normas e legislações pertinentes.



Criar estratégias de captação de recursos para manutenção das atividades.



Estabelecer metodologias de gestão da organização para garantir a sustentabilidade financeira das atividades.



# contexto

“Uma Associação e um Recomeço” significa que o Centro Social Fusão precisa continuar existindo e ajudando a comunidade com ações sociais, de acordo com as atividades e os objetivos estatutários. Mas, para isso, é preciso fazer mudanças. Empossada em fevereiro de 2020, a diretoria da instituição decidiu que este momento chegou e colocou como prioridade regularizar as situações pendentes, centrando suas atenções para a administração e o planejamento anual e estratégico, a captação e gestão de recursos, o marketing, a gestão de pessoas e a governança.

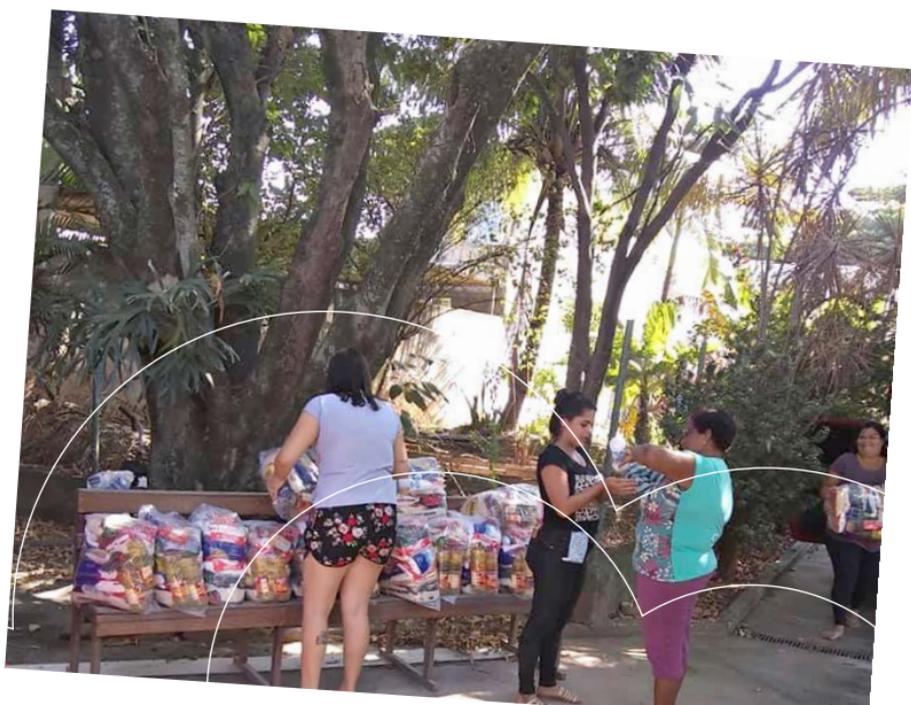




Neste contexto, a equipe e as demais pessoas que compõem a instituição mostraram-se sensíveis especialmente sobre a necessidade de administrar e organizar todas as documentações e, assim, se apropriar dos direitos, deveres e obrigações como instituição do terceiro setor. Também foi possível perceber a importância de contratar profissionais para a manutenção da contabilidade e proporcionar melhores condições de subsistência.

Buscar títulos e qualificações, a fim de obter vantagens fiscais, é uma alternativa interessante para quem almeja a sustentabilidade, mas é recomendável que o estatuto da organização contemple os requisitos de tais certificações de modo a evitar que haja alterações posteriores.

Por isso, a reformulação do estatuto da Fusão tornou-se prioritária para o recomeço da entidade. Entre outras facilidades, é ela que permitirá à entidade reabrir sua conta bancária, receber doações, prover meios de geração de renda, gerir recursos e fazer novas parcerias.



# desenvolvimento

O Estatuto Social é o registro de nascimento da pessoa jurídica, fruto da união de pessoas com uma finalidade comum, decididas a criar uma organização. No entanto, de acordo com o pesquisador e especialista em terceiro setor, José Alberto Tozzi, para esse processo ser bem-sucedido, é importante estar atento a todos os detalhes, afinal, uma associação não será criada se não existir patrimônio suficiente para as finalidades estatutárias. Estas, inclusive, deverão estar alinhadas à legislação e de acordo com o modelo de gestão.





Para Tozzi, uma associação deve estar alicerçada nas questões de relevância social, no potencial de transformação da sociedade por meio da cidadania, do voluntariado e do trabalho em prol de todos. Em função disso, a legislação determina diferentes títulos e certificados que qualificam uma organização ao longo de sua trajetória, assegurando credibilidade, segurança e isenção de impostos. Por isso, segundo o especialista, possuí-los é de suma importância para as entidades que desejam construir algo verdadeiramente sólido.

Para regularizar o funcionamento da Associação Centro Social Fusão tornou-se necessário revisar o estatuto até então existente, de forma a modificar e adaptar cláusulas específicas, de acordo

com os objetivos da instituição e da Lei 13.019/14, que estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação.

O documento estava desatualizado: requisitos para a admissão, demissão e exclusão dos associados não constavam no estatuto, os direitos e deveres dos associados estavam incompletos, e os artigos sobre as fontes de recursos para sua manutenção e sua aplicação não existiam. Após a revisão do estatuto, a Fusão partiu em busca do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (Cebras) para poder reiniciar suas atividades.

Em relação às questões legais, a imunidade tributária das entidades segue a Constituição Federal que, em seu artigo 150, inciso VI, alínea c, estabelece que é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos municípios instituir imposto sobre patrimônio, renda ou serviços das instituições de educação e de assistência social sem fins lucrativos.

Mais adiante, no parágrafo 4º, estabelece que as vedações compreendem somente o patrimônio, a renda e os serviços relacionados às atividades essenciais das entidades. Portanto, os novos gestores levantaram quais eram os tributos pendentes e quitaram os débitos, a fim de poder gerar recursos financeiros para a contratação de recursos humanos e prover recursos materiais.



Com o apoio de assistência jurídica, a Fusão conseguiu, aos poucos, ajustar e organizar o novo estatuto, além de solicitar as Certidões Negativa de Débitos da Receita Federal, de Débitos Trabalhistas, FGTS e de Débitos Municipais e Estadual. A partir da aprovação do novo modelo de estatuto, também pela assembleia geral e diretoria, será feito o registro em cartório.

**O RECOMEÇO:** O planejamento deve ser determinante para a organização, com a finalidade de prevenir qualquer tipo de risco. A elaboração de novos projetos, a serem realizados com novas parcerias, inclui promover atividades, atrair outros investidores sociais e obter investimentos para manutenção da sede e ampliação de outras ações, de acordo com o previsto no planejamento anual. Nesse cenário é relevante reavaliar os custos, evitando que estejam muito acima do planejado, além de promover ações de marketing, divulgação e comunicação.

Para 2021, uma das alternativas previstas no planejamento anual, voltada para a geração de renda e captação de recursos, é o projeto “Sacolas Autossustentáveis”. Seu objetivo é incentivar o transporte consciente de alimentos e insumos, considerando uma ida ao mercado e o retorno para casa sem o uso de sacolas plásticas. A ação agrega valor a futuras compras, pois evita o descarte de material poluente no meio ambiente. Além disso, a iniciativa está alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU e às 169 metas integradas e indivisíveis, que equilibram as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental.

Para que o projeto “Sacolas Autossustentáveis” seja concretizado é necessário considerar todo o processo de organização, viabilidade técnica e financeira. Os gestores deverão realizar reuniões periódicas de planejamento e acompanhamento junto ao pessoal administrativo, voluntários e a contabilidade, observando os centros de custos, os gastos, a manutenção das atividades e dos recursos humanos. Dessa maneira será possível alcançar a concretização do objetivo de forma sustentável e acessível para a organização.

Ao longo do ano, a Fusão também deverá reavaliar projetos desenvolvidos em parceria com as secretarias municipais, no que diz respeito aos custos de manutenção e ônus que agregam para a associação.



**CAPTAÇÃO:** Para a entidade manter sua sustentabilidade e a de seus projetos, a Fusão precisará buscar fontes de captação de recursos, que podem ser de caráter público, privado, empresarial, pessoa física ou jurídica; originados a partir de doações, incentivos fiscais dos IRPF e IRPJ, isenções, recursos restritos e irrestritos; e a partir de editais de projetos públicos ou privados de empresas e fundações. Outras opções viáveis são a geração de renda com a venda de produtos (como as sacolas autossustentáveis), a prestação de serviços e a renúncia fiscal de outros patrocinadores.

A elaboração do Plano de Captação de Recursos definirá metas e orçamentos, indicando quais serão as prioridades para a Fusão. Entre as ideias já discutidas estão a arrecadação por meio de pontos de coleta de notas fiscais, a promoção de bazares e eventos beneficentes. Efetuar a contratação de profissionais capacitados para cada ação ou atividade são iniciativas previstas, que poderão ser alinhadas à governança da entidade, possibilitando o financiamento e funcionamento das atividades da ONG, bem como atendendo diretamente algumas necessidades da comunidade.

**PRESTAÇÃO DE CONTAS:** A boa governança prevê a prestação de contas para cada um de seus projetos. Para que isso ocorra serão necessários relatórios das atividades, registros fotográficos, balanços, DRE, extratos bancários, notas fiscais, bens e recursos adquiridos por meio dos eventos, relatórios de parcerias e seus respectivos resultados. Planejar a gestão financeira e as demonstrações contábeis, de acordo com a legislação vigente e normas legais, são objetivos de suma importância.

As questões relacionadas à gestão financeira e contábil, junto com a prestação de contas, também serão tratadas quando a instituição já estiver funcionando de acordo com as regulamentações para o terceiro setor. A organização deverá valorizar a transparência, disponibilizando os balancetes e demonstrativos fiscais na internet, nas redes sociais e no mural da entidade. O estatuto e os relatórios também serão disponibilizados para a comunidade, os voluntários e os associados. Com uma gestão estruturada e funcional a instituição poderá contratar profissionais técnicos administrativos, que auxiliem na execução do planejamento anual e estratégico.

# plano de AÇÃO

**Para que a Fusão alcance os objetivos estabelecidos foi elaborado o seguinte plano de ação:**

O quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê	Como?	Quanto?
Atualização e adequação da parte documental (estatuto + certidões)	Diretoria Executiva	Associação CS Fusão Jacutinga Mesquita/RJ	De 07 a 10/2020	Adequar a legislação e obter certificações.	1) Revisão do Estatuto 2) Pagar tributos pendentes (IRPJ) 3) Atualizar as certidões negativas.	1) R\$ 1.300,00 2) R\$ 4.800,00
Planejamento 2021 1) Projeto Sacolas Autosustentáveis 2) Projetos em parceria com as secretarias municipais	Diretoria Executiva, Secretaria e Diretoria Social	Associação CS Fusão Jacutinga Mesquita/RJ	De 10/2020 a 12/2021	Garantir a confiabilidade, visibilidade e sustentabilidade.	1) Avaliar os custos, buscar recursos, fazer parcerias, viabilizar o passo a passo do projeto, conclusão e execução 2) Avaliar custos (ônus) dos projetos em parcerias.	1) R\$ 10.200,00
Planejar, captar e mobilizar os recursos	Diretoria Executiva	Associação CS Fusão Jacutinga Mesquita/RJ	2020 e 2021	Cumprir a missão da entidade, viabilizar os projetos e a manutenção das atividades.	Gerar renda a partir da prestação de serviços e venda de produtos, gerir as doações, os impostos e isenções, fazer novas parcerias público-privadas.	R\$ 0,00
Estruturar as demais atividades de gestão	Diretoria Executiva, Secretaria e Diretoria Social, Gestão Administrativa	Associação CS Fusão Jacutinga Mesquita/RJ	De 09/2020 a 12/2021	Reestruturar a gestão administrativa e efetivar a governabilidade.	Organizar os setores administrativo, financeiro, contábil e as prestações de contas.	R\$ 1.047,00 contador/mês R\$ 1.047,00 administrador/mês

# considerações finais

Foi desafiador apresentar o processo percorrido pela Associação Centro Social Fusão, a fim de estruturar e organizar o recomeço da entidade, com o objetivo de torná-la ativa em todos os níveis de atuação, além de viabilizar a manutenção dos projetos assistenciais, fazer novas parcerias com instituições privadas ou empresas patrocinadoras e facilitar a transparência da gestão e a prestação de contas.

A colaboração da diretoria na organização e execução de cada uma das fases de reestruturação da documentação e da governabilidade foi fundamental. São inúmeras as despesas para a manutenção da organização e prover esses recursos é de responsabilidade da diretoria e da gestão administrativa, que devem estar atuantes e prontas para acompanhar o planejamento anual e estratégico, es-



tabelecendo prazos e datas para avançar em cada etapa estabelecida, buscando sempre viabilizar a realização dos objetivos propostos.

Por isso, o projeto “Uma Associação, um recomeço”, em consonância com as novas disposições estatutárias e junto às parcerias público-privadas, traz uma proposta de geração de renda e sustentabilidade, por meio da iniciativa “Sacolas Autossustentáveis”. O intuito é captar recursos para manter as ações e objetivos de acordo com a missão da Associação Centro Social Fusão.

Como salienta o professor Carlos Tozzi, é imprescindível que a governança avalie periodicamente o desempenho da ONG em relação à sua missão e ao resultado dos projetos realizados. Por isso, manter a governança implica garantir a manutenção da instituição e os benefícios sociais para a comunidade, que dependem, principalmente, do interesse conjunto de todos os membros da diretoria e do apoio e colaboração dos beneficiários. Todo



esse entendimento e todas essas mudanças só estão sendo possíveis em função desse curso que possibilitou conhecimento e aprendizado.



**Juraciara Amorim** é fisioterapeuta há 26 anos, pós-graduada em Acupuntura, Fisioterapia em Ortopedia e Traumatologia, Ciências da Informação em Saúde, Fisioterapia Cardiorrespiratória e Terapia Intensiva e PSF (Programa de Saúde da Família). Exerceu atividades em diversos hospitais, foi diretora administrativa da Clínica Fisiac - Fisioterapeutas Associados de Copacabana. Atualmente trabalha como autônoma na área de saúde e, eventualmente, apoia voluntariamente a diretoria do Centro Social Fusão.



## Central Integrada de Apoio Familiar Pastor Rubens de Castro (Ciaf)

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



# para além das paredes

## Estabelecendo novos padrões de atendimento



Ana Dronneau Santos  
Simone Cristina de  
Oliveira Martins

# introdução

Sediada no bairro Guabirota, na cidade de Curitiba (PR), a Central Integrada de Apoio Familiar Pastor Rubens de Castro (CIAF) foi fundada em 2007, em meio às vulnerabilidades percebidas na comunidade do entorno. Por isso, a organização vem promovendo ações e projetos buscando o desenvolvimento social do indivíduo e sua família.

Nesse sentido, idosos, mulheres e jovens são impactados com ações pontuais; os adolescentes, com projetos realizados dentro de suas escolas; e as crianças de 6 a 11 anos, no Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos Melhor Escolha, com atendimento oferecido nas dependências da instituição.



Em novembro de 2019, mudanças na estrutura educacional do colégio público parceiro da organização impediram a retomada do projeto com os adolescentes. Em seguida, as determinações de afastamento social, devido à pandemia do COVID-19, interromperam as atividades presenciais com as crianças no Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos (SCFV).

Essa interrupção tornou-se uma ameaça na execução do propósito da instituição e o cenário suscitou a necessidade de repensar as estratégias de atendimento para manter a atuação e ampliar o alcance da instituição, uma vez que as vulnerabilidades se acentuaram. Como solucionar este problema você descobrirá a seguir.



# objetivo geral



Perenizar a atuação da instituição ampliando o acesso e a escalabilidade do atendimento por meio de reestruturação da metodologia presencial para atendimento híbrido.

# objetivos específicos



Desenvolver conteúdo digital socioeducativo promovendo a alternância das metodologias presencial e remota.



Expandir o espaço de atuação da instituição impactando novos públicos por meio de acessibilidade aos conteúdos produzidos.



Promover engajamento democratizando o acesso às tecnologias da informação e comunicação por meio de novas oficinas.



# contexto

Entre as iniciativas executadas pela CIAF está o Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos (SCFV), nominado Melhor Escolha, que atende crianças entre 6 e 11 anos. Os objetivos são: proteger e prevenir situações de vulnerabilidade e risco social; minimizar os impactos das desigualdades por meio do desenvolvimento do convívio familiar e comunitário, da promoção de relações de afetividade e de ações de solidariedade e respeito mútuo; favorecer o protagonismo dos participantes com a ampliação do conhecimento por meio do acesso às informações sobre direitos, deveres e participação cidadã.



O SCFV desenvolve atividades socioeducativas, utilizando recursos de informática e atividades lúdicas, como contação de histórias, horta e jardinagem, culinária, artes e jogos cooperativos, além de atividades de lazer, recreação, esportivas e culturais. Todas elas são organizadas com base em três eixos norteadores - Convivência Social, Direito de Ser e a Participação Cidadã -, abordando temas atuais e pertinentes à realidade do público atendido, entre eles, diversidades culturais, violação de direitos, combate ao trabalho infantil, igualdade de gêneros e exploração sexual infantojuvenil. A programação conta, ainda, com atividades intergeracionais, voltadas aos familiares dos usuários, propiciando a troca de experiências e vivências.





A partir do dia em que o “mundo parou” por causa da pandemia, levando ao distanciamento social, as paredes que até então acolhiam e favoreciam as ações do SCFV evidenciaram-se como barreiras. Muitos pensaram que era temporário e que logo tudo voltaria ao normal. No entanto, o logo demorou, o normal não voltou e nem voltará, pois deixou de sê-lo.

Emergencialmente, a CIAF estabeleceu novos padrões para o atendimento, utilizando-se do envio de vídeos e conteúdos digitais por meio de ferramentas on-line, afinal, o mundo digital havia sido escancarado, mudando a rotina de todos, inclusive no dia a dia da instituição. A instituição também elaborou e entregou material socioeducativo, casa a casa e devidamente higienizado, a fim de manter o vínculo e as atividades em andamento. Mas a atuação forte e marcante da CIAF estava na convivência e, por isso, a provocação: como conviver e proteger sem a presença física dos usuários?

Com isso, encurtar a distância afetiva e ampliar o espaço de convivência para além das paredes tornou-se prioridade. Com a inserção das ações aparentemente temporárias, utilizando-se recursos digitais, os métodos tradicionais de atendimento ao público-alvo da CIAF tornaram-se insuficientes. O despertar de uma nova cultura apontou a necessidade de buscar novos formatos, empreendendo no universo digital, com a finalidade não só de manter, como também ampliar a comunicação e o relacionamento com seus públicos, tanto de beneficiários quanto de investidores.



Considerando o cenário e as possibilidades que a tecnologia oferece - é através da internet que ocorre a maior disseminação de informação, comunicação e aproximação relacional - entendeu-se que as ações, durante a pandemia, poderiam ser mais que uma opção momentânea. Ou seja, a instituição assumiu o processo como uma nova estratégia para o atendimento do público-alvo. A iniciativa não só encurtava as inúmeras distâncias geográficas, econômicas e sociais, como também fortalecia a atuação da CIAF frente a situações que impossibilitam o acolhimento presencial, tornando-se, ainda, uma oportunidade de ampliação de público atingido.



# desenvolvimento

Frente à ameaça da impossibilidade de funcionamento do SCFV, a mudança na rotina provocou uma agenda de mais reuniões da equipe gestora para a tomada de decisões e a busca de um realinhamento e planejamento de novas ideias. A CIAF compreendeu que o fluir de mentes alinhadas produz um fluxo dinamizado e atrativo, que promove a descoberta das melhores oportunidades de atuação, num processo participativo. Neste sentido, vários atores foram ouvidos, superando as barreiras organizacionais.

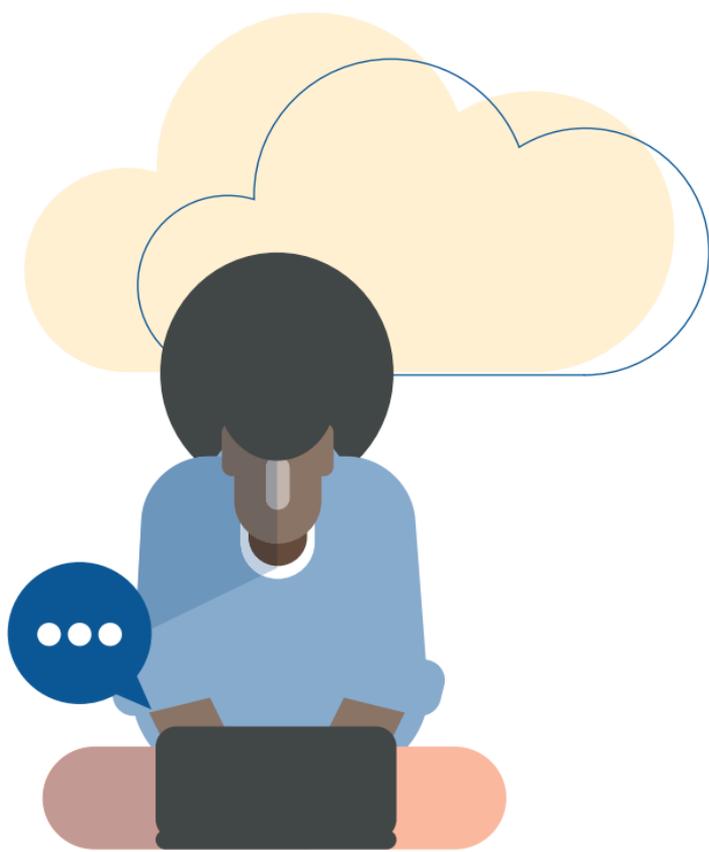




O suporte usado para entender o desafio foi a matriz SWOT ou FOFA. Trata-se de uma ferramenta utilizada na fase de planejamento estratégico, que compreende a análise de fatores internos e externos de uma organização a partir da leitura de suas forças, oportunidades, fraquezas e ameaças. A análise evidenciou a oportunidade de inovação, ou seja, a de fazer algo diferente, com valor agregado, sem necessariamente ser novo.

A decisão foi pela continuidade dos projetos e ações, incorporando recursos e ferramentas digitais. Por característica específica, são elas que rompem as barreiras e encurtam as distâncias, aproximando a instituição do usuário na promoção da convivência e no fortalecimento dos vínculos. A adoção dessa metodologia híbrida promove uma mistura entre atividades socioeducativas presenciais e propostas de intervenção on-line, ou seja, integrando as tecnologias.

**INOVAÇÃO:** Com a implementação da metodologia híbrida e a consequente alternância de conteúdos e ações, a CIAF busca revalorizar o tempo presencial com novas oficinas, focando também na produção e oferta desses conteúdos para o público do SCFV. Para isso, serão utilizadas as chamadas Tecnologias da Informação e Comunicação. As TICs reúnem um conjunto de recursos tecnológicos integrados entre si, que proporcionam, por meio das funções de hardware, software e telecomunicações, a automação e comunicação dos processos de negócios, da pesquisa científica e de ensino e aprendizagem.





A CIAF tem consciência de que a intervenção via redes sociais, por meio do compartilhamento de vídeos e “Podcast” (arquivos de áudio criados), enfrenta uma concorrência acirrada em relação à produção de materiais de disseminação de informação e conteúdo socioeducativo. Por isso, a organização entende que as “produções caseiras”, sem muito profissionalismo e técnica de elaboração, não refletem a identidade da instituição e nem mantêm o interesse ativo de um público exigente e ávido por consumir conteúdos digitais interativos e inovadores.

Por isso, constituiu-se uma equipe de coordenação e gerenciamento, responsável pelo desenvolvimento de todo o processo. O time é composto por gestores da instituição, presidente e dirigente; também conta com o apoio de uma pedagoga e especialista em políticas, programas e projetos sociais, além de uma responsável técnica em gestão do terceiro setor e de uma profissional de marketing, publicidade e propaganda, especialista em sustentabilidade e políticas públicas. O grupo compreende que a transformação passa por vários âmbitos, como:

- Implantação de um aplicativo como canal direto de conexão entre a CIAF, usuários, investidores, voluntários e interessados.
- Aquisição de ferramentas para o suporte da produção e oferta dos vídeos e áudios, como computador, iluminação, cenário, microfone e câmera.
- Revisão do planejamento do SCFV e readequação dos conteúdos para serem aplicados tanto no presencial quanto virtualmente.
- Redefinição do cronograma e periodicidade de atividades.
- Levantamento de custos, aquisições e contratações.



# plano de AÇÃO

**O plano de ação foi elaborado considerando os aspectos acima, relacionados para o implemento da metodologia híbrida e inovação da instituição. O ponto de partida será direcionado às atividades realizadas pelo Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos Melhor Escolha que, por característica, é de atuação continuada e ininterrupta.**

O quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?	Quanto?
Coordenação e gerenciamento	Equipe gestora de implementação	CIAF	Início Outubro/20	Para implementar a inovação	Acompanhando as etapas do plano	Horas voluntárias
Busca, orçamento e contratação de sistema de gestão	Equipe gestora	Remoto	Novembro/20	Para adequação do site e implementação da plataforma e aplicativo	Efetivando o contrato	R\$ 370,00 mensal
Busca, orçamento e aquisição de ferramentas/ suporte	Equipe gestora	Remoto	Após aprovação do orçamento	Para suporte na produção das peças	Adquirindo os itens aprovados	R\$ 30.000,00
Revisão e readequação dos conteúdos	Coordenador e equipe do SCFV	CIAF/ Reunião Remota	Fevereiro/21	Para definir e organizar os temas das peças a serem produzidas	Realizando reuniões periódicas	Horas já contratadas pela OSC
Redefinição do cronograma e periodicidade de atividades	Coordenador e equipe do SCFV	CIAF	Fevereiro/21	Para disponibilizar os conteúdos	Realizando reuniões periódicas	Horas já contratadas pela OSC

O quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?	Quanto?
Implementação da nova plataforma e aplicativo	Equipe gestora e agência contratada	CIAF/ Remoto	De dezembro/20 a maio/21	Para executar a inovação	Acompanhando a execução dos serviços	Incluso na contratação do serviço
Treinamento e capacitação da equipe	Equipe gestora e agência contratada	CIAF/ Remoto	Desde dezembro/20	Para engajar todos os atores envolvidos	Utilizando a plataforma, com reuniões remotas	Incluso na contratação do serviço
Produção das peças	Equipe do SCFV e Técnicos da área	CIAF	Conforme cronograma estabelecido pela equipe	Para disseminar os conteúdos	Pelas TICs	Horas já contratadas pela OSC
Divulgação, publicidade	Equipe de marketing	MÍDIAS	Conforme cronograma a ser estabelecido	Para alcançar e engajar o público	Utilizando as mídias sociais	Horas voluntárias

Após a execução do implemento da metodologia híbrida no SCFV, outros projetos seguirão com a mesma rotina de reuniões e adequações dos conteúdos, de forma que todos os programas, projetos e ações contemplarão conteúdos presenciais bem como virtuais.



# considerações finais

A convivência é a marca da CIAF. Os programas, projetos e ações desenvolvidos sempre contam com o engajamento afetivo de todos os atores. Por conta da fluidez das atividades, aliada à transformação social, já se percebia uma pressão para mudanças voltadas para a transformação digital. A convivência acontecia e fluía também no mundo virtual, a Pandemia de Covid-19 só acelerou esse processo.

Oportunamente, na caminhada para a mudança, a CIAF foi ladeada por uma capacitação que provocou o pensamento inovador e estimulou a ruptura das barreiras organizacionais, estabelecendo um fluxo criativo e participativo para a tomada de decisão. Com isso, foi proposto o desafio de elaborar conteúdos com base na utilização de recursos tecnológicos, transformando a metodologia convencional de atendimento presencial para a metodologia híbrida, apresentando-se como uma grande oportunidade de alcançar um público mais abrangente e um número maior de atendimentos.

Sem descaracterizar a metodologia de atuação, a produção de conteúdo digital audiovisual, adequado para auxiliar na proteção e integridade socioemocional das crianças, expandirá o espaço de atuação da instituição, impactará em um número maior de atendidos, promoverá o engajamento de vários outros atores e encurtará distâncias, assegurando a continuidade da razão de existir da CIAF, que é: fortalecer os relacionamentos familiares construindo valores que contribuem na humanização do ser e que promovem o bem comum, a qualidade de vida e a sustentabilidade.



**Ana Dronneau Santos** é graduada em Letras-Português e Pedagogia, com pós-graduação em Políticas, Programas e Projetos Sociais e Gestão Educacional. Já atuou em gestão e liderança nas diversas esferas da sociedade: na área comercial, eclesiástica e educacional. Há nove anos é coordenadora na CIAF, onde atualmente exerce a função de Gestora Administrativa-Financeira e Compliance.



**Simone Cristina de Oliveira Martins** é graduada como Tecnóloga em Gestão das Organizações do terceiro setor. Sempre atuou na área administrativa. É conselheira relacional e pessoal. Há três anos atua no terceiro setor como colaboradora na CIAF, na área Administrativa e de Projetos.

# Instituto das Filhas de São José – Lar Dom Luís Caburlotto



 [facebook.com/lardomluis](https://facebook.com/lardomluis)



# regimento interno

## Um instrumento de gestão

---



Ana Carolina Providello Martarello  
Vivian de Freitas Martinho

# introdução

O Instituto das Filhas de São José foi fundado em 30 de abril de 1850, em Veneza, na Itália, pelo Beato Padre Luiz Caburlo, com o objetivo de acolher e educar crianças e jovens necessitados, abandonados nas ruas da cidade. Em 1927, a pedido do pároco da época, vieram para o Brasil as primeiras Filhas de José, continuando a missão do venerado fundador. As seis primeiras religiosas chegaram na cidade de Santa Rita do Passa Quatro (MG), no dia 12 de junho, para fundar o Colégio São José, a primeira casa em terras brasileiras.



Inicialmente, a organização atuou como internato e semi-internato e, em 2009, passou a oferecer o Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos, por meio do Projeto Mundo Melhor. A iniciativa está voltada para o desenvolvimento de atividades com crianças, adolescentes, familiares e comunidade, visando a prevenção de ocorrências de exclusão e risco social, em especial a violência doméstica, o trabalho infantil e a evasão escolar.

Na comunidade onde atua há mais de noventa anos, a instituição é reconhecida pela credibilidade e transparência de suas ações e intenções. Porém, no âmbito interno, percebe-se a falta de clareza quanto à missão, visão e valores da entidade. Em função disso, considerou-se oportuno dedicar um tempo à reflexão sobre o entendimento do Regimento Interno e os processos de gestão, com o intuito de mostrar um rosto específico, ou seja, quais linhas de ações pontuais ajudam a colocar em prática o propósito de “Educar é salvar”, como preconizava Padre Luiz Caburlotto.

# objetivo geral



Otimizar o trabalho da equipe, no intuito de fortalecer boas práticas de governanças, seguindo o regimento interno.

# objetivos específicos



Ampliar controles internos que facilitem as práticas de governança da equipe multidisciplinar.



Capacitar a equipe técnica alinhada com a missão para obter mais resultados positivos no projeto.



Atualização do Regimento Interno.



# contexto

Com a formação e consultoria monitorada em gestão para o terceiro setor, realizado pela Fundação Salvador Arena, notou-se a necessidade da melhoria contínua do funcionamento organizacional, como forma de administrar a instituição, buscando o fortalecimento da equipe com a missão, a transparência e a sustentabilidade, o que impacta diretamente nos resultados sociais e econômicos de uma instituição.



A partir da elaboração da matriz FOFA (Força, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), foi feita uma análise estrutural do Lar Dom Luís Caburlotto, permitindo identificar determinados pressupostos que revelaram certa fragilidade na gestão cotidiana das ações socioassistenciais. Entre eles, a necessidade de atenção no desenvolvimento de projetos socioassistenciais em estreita sintonia com a missão, visão e os valores institucionais e em consonância com a política de assistência social do País.

Na tradição cristã, o ambiente sempre foi considerado elemento importante e decisivo na formação a ponto de condicioná-la. O ambiente educativo é lugar de vida, de formação integral, de diálogo, de confronto aberto e disponível. Na relação dialó-





gica, dialogar é uma verdadeira arte. Por isso, os colaboradores e técnicos, uma vez que devem partilhar a responsabilidade da formação e do clima educativo que se instaura, são contratados não somente de acordo com a legislação, mas também mediante a sua declarada aceitação ao Projeto Unitário Educativo.

Sendo assim, também foi possível notar que a falta de comunicação entre a equipe gestora e os colaboradores estava fragilizando os resultados, a motivação e o sucesso do projeto. Também foram identificadas falhas em otimizar as competências sociais e pouca participação dos colaboradores, famílias e educandos nos processos decisórios. Neste contexto, a formação pontual da liderança da equipe gestora, o conhecimento e o acompanhamento nos desenvolvimentos dos vários setores são importantes para poder persuadir, dialogar, engajar e melhorar a prática da escuta ativa como exercício exigido para favorecer a qualificada preparação profissional.



É importante lembrar que a garantia da tradição do instituto na prática cotidiana é identificada na própria finalidade do serviço socioassistencial, como patrimônio. Sendo assim, inicialmente tornou-se prioridade: apresentar aos colaboradores de forma orgânica, sistemática e sintética, a missão própria e a tradição do instituto; indicar linhas de convergência entre a inspiração do fundador e as exigências antropológicas e sociais.

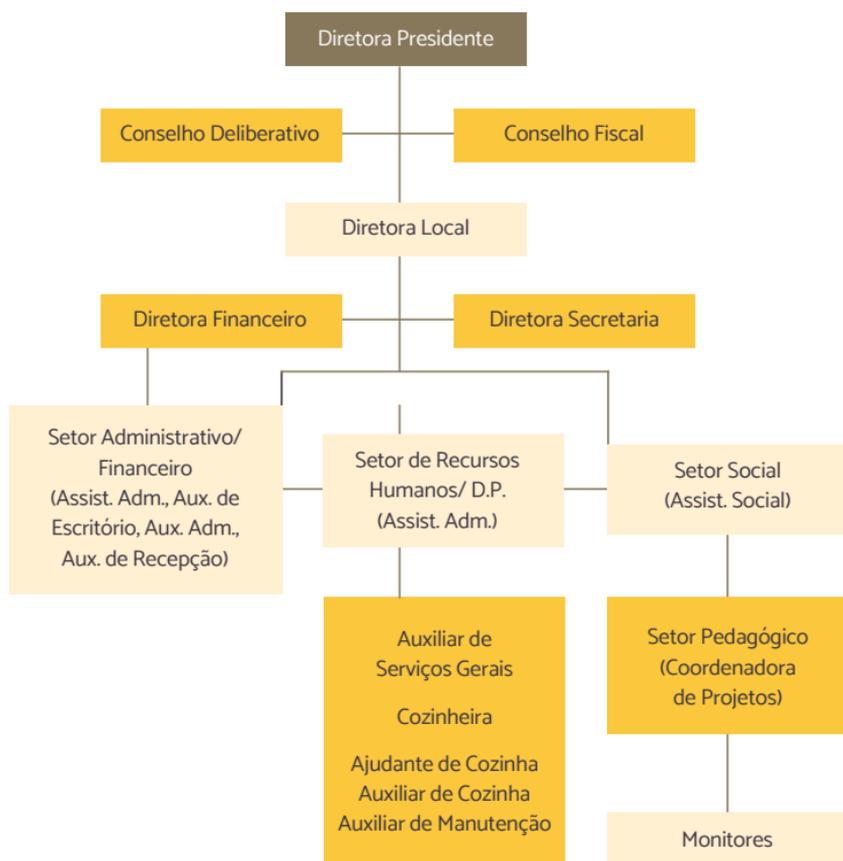
Ampliar o cuidado com nosso maior bem - o bem humano – requer assertividade na gestão. O processo em si é educativo e exige o envolvimento verdadeiro não só da equipe gestora, mas de toda a instituição. Ou seja, é neces-

sário vencer o pensamento de que apenas o RH é o responsável pela gestão de pessoas. Também é função dos gestores, dos diferentes níveis (equipe técnica, coordenadores, direção), cuidar do clima interno, por exemplo, avaliando o modo como as pessoas estão percebendo a organização e como reagem a ela.

Em função dessa necessidade prioritária, inicialmente foi apresentado aos colaboradores o quadro de alçadas, que terá abrangência a partir da diretora local. Mas outras iniciativas vieram a seguir, a partir desse ponto de partida, buscando olhar para o regimento interno como um instrumento de gestão e elaborar um plano de comunicação, promovendo o engajamento e comprometimento dos colaboradores, aliados à missão da instituição. Para tanto foi necessário compreender a necessidade de atualizar e reconstruir, imprimindo um novo modo de pensar as ações da instituição.



# desenvolvimento



No planejamento plurianual de 2017 a 2023, a diretoria-executiva solicitou às Unidades de Assistência Social do Instituto das Filhas de São José a elabora-



ção de seu Regimento Interno. Por intermédio de encontros promovidos pela Coordenação Integrada de Planejamentos e Serviços, foram discutidos aspectos relacionados à importância desse documento e a dinâmica para sua construção. O processo foi finalizado com a redação da versão atual do Regimento Interno.

Com a realização do curso promovido pela Fundação Salvador Arena, discutiu-se a necessidade de atualizá-lo para colocar em prática um modelo específico para Organização da Sociedade Civil, direcionado especialmente para a Unidade do Lar D. Luís Caburlotto. Vale ressaltar que as organizações do terceiro setor são regidas por um instrumento legal que registra as características e o conjunto de regras relativas ao seu funcionamento, o chamado Estatuto Social. O Regimento Interno vem para complementá-lo, ou seja, não é obrigatório redigi-lo, mas trata-se de uma ferramenta útil para a organização.

É o Regimento Interno, por exemplo, que detalha as regras gerais, especificando as normas de funcionamento e administração da organização. Como é função e prática que o Estatuto seja enxuto, nele não estão registradas as regras básicas, nem definido o papel de cada um dos órgãos ou setores, abrindo assim uma lacuna, em que determinadas funções ou atividades não são assumidas por falta de previsão no instrumento legal. Nesse sentido, o Regimento Interno torna-se um instrumento de informação, capacitação, norteamento das ações e instalações de prerrogativas.

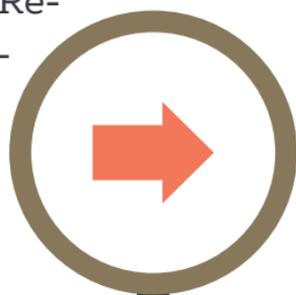


Além disso, o Regimento Interno pode ser utilizado em diversas áreas e, como o Estatuto, deve ser respeitado e seguido pelos participantes da organização. Nele estão estabelecidos aspectos específicos, alcançando situações particulares vivenciadas na entidade, assegurando o correto desenvolvimento das atividades conforme as diretrizes anteriormente traçadas pelo Estatuto. As operações e os funcionamentos descritos nele não se tornarão facilmente conhecidos por indivíduos que não sejam participantes da organização.

O Regimento Interno não precisa ser registrado em cartório como o Estatuto, mas deve conter informações específicas da instituição, garantindo o seu correto desempenho. Sua elaboração deve ser organizada por capítulos, artigos, incisos, parágrafos e cláusulas, sendo estes separados por assuntos. Para que seja eficiente é necessário fazer um levantamento das principais questões que devem ser abordadas de acordo com a realidade que a instituição apresenta, sem perder a coesão com o Estatuto.

Tanto o Estatuto como o Regimento Interno são documentos de suma importância para a segurança jurídica e funcional de uma instituição, devendo ser elaborados com atenção e de forma que não haja divergência entre eles. No dia 18 de outubro de 2019 foi aprovado o novo Estatuto Social do Instituto das Filhas de São José, adequado às exigências da Lei 13.019/2014, composto por normas que regulam a convivência daqueles que compõem a entidade.

Agora é necessário atualizar o Regimento Interno, com o objetivo de otimizar a gestão e o acompanhamento do cumprimento das finalidades locais. Para isso, foi elaborado um plano de comunicação que será executado por todos os colaboradores em reuniões semanais para discutir a realidade local. A implantação do novo Regimento Interno está prevista para o primeiro semestre de 2021, após aprovação da diretoria deliberativa.



**COMUNICAÇÃO INTERNA:** A fragilidade na comunicação foi outro aspecto importante revelado durante a análise da matriz FOFA. Em função disso, tornou-se necessário elaborar um plano de comunicação, envolvendo a participação de todos os colaboradores em encontros quinzenais, chamados “Café Social”. Além de fortalecer a missão da organização, as reuniões também visam a formação dos participantes, o que se dará por meio da discussão de temas, realização de palestras, do alinhamento de agenda e do planejamento mensal. Em um ambiente descontraído e pelo exercício da gestão à vista, todos poderão se apropriar do processo.

Nesse sentido, a comunicação interna terá um papel fundamental, objetivando a interação nos processos de trocas utilizados. É ela que promove o fluxo de informações e cria nos colaboradores o sentimento de pertencer à organização, ajudando a construir o seu futuro. Compartilhar informações e conhecimentos em busca de melhores resultados é um grande desafio para a melhoria do ambiente interno. Para que isso aconteça é necessário criar técnicas de liderança, motivação, comunicação e interação social para que todos olhem na mesma direção.

Nos dias atuais há muitas maneiras de se obter informações, porém, nem sempre as pessoas se comunicam de maneira adequada e clara. Dentro da instituição, isso acaba gerando impacto na vida dos colaboradores, afinal, muitas vezes as mensagens chegam até eles de maneira equivocada. Por isso, quanto mais bem informados e formados os colaboradores estiverem, mais alinhados estarão com a missão da instituição.

Uma vez que entendam o quanto sua atividade é importante na organização, ela será desempenhada com mais eficácia, eficiência e qualidade, transmitindo às futuras gerações a herança deixada pelo fundador Padre Luís Caburlotto: “EDUCAR É SALVAR”.



# plano de AÇÃO

**Com o intuito de resolver as necessidades constatadas neste artigo apresentamos o plano de ação que será realizado nos próximos meses de 2020 e no ano de 2021:**

O quê?	Quem?	Onde	Quando?	Por quê?	Como?
Elaboração do Plano de comunicação	Equipe técnica e colaboradores	Na própria unidade	11 a 12/20	Para a otimização dos meios de comunicação dentro da instituição.	Por meio do "Café Social", quinzenalmente.
Atualização do Regimento Interno da Unidade do Lar Dom Luís Caburlotto	Colaboradores das Unidade de Assistência Social auxiliados pelos coordenadores do Centro Administrativo	UAS Lar Dom Luís Caburlotto	01 a 02/21 2021	Na busca de atualizar o Regimento Interno de acordo com o novo Estatuto Social aprovado em março de 2020.	A partir de encontros com os setores, compor o grupo que vai participar; definir papéis a serem assumidos durante o processo; definir um facilitador.
Preparação profissional e formação continuada dos colaboradores.	Equipe técnica e colaboradores	Na própria unidade; online; EAD	02/21	Em prol do compromisso com a qualidade do serviço socioassistencial. Para uma melhor qualidade no desenvolvimento da função de cada um, alinhado à missão do Instituto; Troca de informações e aprendizado.	Cursos, palestras, encontros semanais, workshops, debates e discussões, formação humana.

O quê?	Quem?	Onde	Quando?	Por quê?	Como?
Quadro de alçadas e rotina diária	Direção, gestores e equipe técnica.	No Lar Dom Luís Caburlotto	09 a 12/20	Para o aprimoramento constante da qualidade das relações interpessoais estabelecidas entre: os colaboradores/colaboradores e seus pares; os usuários e seus pares; os colaboradores/colaboradores e os usuários; o conjunto da UNIDADE e a comunidade, com ênfase na qualidade da relação entre a UNIDADE e as famílias dos usuários.	Adequando cargos e funções existentes, em vista da segregação de funções.
Monitoramento do Regimento Interno	Equipe técnica e colaboradores	No Lar Dom Luís Caburlotto	A partir de 01/21	Só conseguiremos um alinhamento forte com nossa missão se a equipe estiver motivada e alinhada no mesmo propósito: o conhecimento e prática do Regimento Interno.	Reuniões mensais



# considerações finais

Neste artigo procurou-se, por meio do levantamento de nossa maior fragilidade - a comunicação interna -, apontar caminhos a partir da atualização do Regimento Interno, a fim de proporcionar mudanças e ações necessárias para uma gestão eficiente, na busca de alcançar os resultados esperados. Tudo isso, claro, em consonância com a orientação organizacional e em concordância com a liderança, as pessoas de todos os setores e níveis hierárquicos e a missão da instituição.



É verdade que estamos em meio a uma crise e quando pensávamos em algo que não andava bem na Unidade pudemos perceber que a questão ia além. A crise externa, muitas vezes, não cabe uma ação nossa, é algo global; já as variáveis internas, que geram crises na Unidade, estão à altura de nossas mãos e sabemos que não existe receita pronta. Fomos então estimulados, durante o curso promovido pela Fundação Salvador Arena, a refletir sobre nossa realidade com um olhar lúcido. E nos vimos frente a uma PROVOCAÇÃO: será que não temos mais coisas a pensar?

Essas reflexões, provocadas por pessoas que têm conhecimento inquestionável no terceiro setor, revelaram um novo olhar, não só a partir do que foi lido e ouvido, mas a partir do que foi vivenciado conosco. Respeitando o nosso caminho interno, trouxeram a importância de um olhar externo, porque inúmeras vezes nós olhamos a partir de dentro, nos envolvemos e misturamos. Com isso, nem sempre damos conta de per-

ceber com verdade e com objetividade aquilo que precisamos mudar e crescer.

Levando-se em consideração que possuímos valores bem definidos da política da instituição, que são relevantes quanto àquilo que fazemos, só conseguiremos um alinhamento forte com nossa missão se a equipe estiver motivada e em sintonia com o mesmo propósito: o conhecimento e a prática do Regimento Interno. O fortalecimento da missão compõe a cultura da Instituição e é muito relevante para que todos caminhem juntos na mesma direção e com o mesmo propósito de que: “Educar é Salvar”.



**Vivian de Freitas Martinho Padovani** é graduada em Serviço Social pela Universidade Federal de Ouro Preto. Atua como assistente social no Lar Dom Luís Caburlotto e na APAE de Santa Rita do Passa Quatro.



**Ana Carolina Providello Matarello** é graduada em Serviço Social e História. Atualmente é assistente social no Lar Dom Luís Caburlotto e professora na rede municipal de ensino.

Instituto Macunaíma  
de Cultura - Escola de  
Cidadania



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



# branding em foco

Revelando a identidade por  
meio do reposicionamento  
da marca



Fabrizio Tadeu  
Luiz Cláudio Dias  
Rodrigo Zacarias

# introdução

O Instituto Macunaíma de Cultura - Escola de Cidadania é uma Organização da Sociedade Civil (OSC) criada em 2017, na região do Barreiro, em Belo Horizonte (MG). A falta de políticas públicas que valorizem a grande e diversa produção cultural da região foi a principal motivação para que se formasse um grupo composto de artistas, educadores e ativistas sociais motivados a pensar, fomentar e realizar ações para disseminar e resgatar a produção cultural regional propondo uma ocupação positiva dos espaços públicos.



A organização nasceu de maneira informal reunindo pessoas criativas, motivadas e produtivas, mas com pouca ou nenhuma experiência e conhecimento na estruturação de um projeto para o terceiro setor. Por isso, as iniciativas foram elaboradas sem um planejamento eficiente, com cronograma de ações tardias e quase sempre corretivas, baseadas na improvisação, ao invés de programadas e preventivas.

Voltadas para diversas áreas como cultura, arte, assistência social, educação ambiental e empreendedorismo, as ações aconteciam em locais como centros culturais, praças e escolas da rede pública, sempre com uma grande mobilização de pessoas e atendendo públicos diversos. Toda essa diversidade de atividades e a tentativa de contemplar variados públicos constam nas diretrizes centrais do Instituto Macunaíma, mas isso ocasionou uma perda de foco nos propósitos organizacionais, além de ter sua identidade pulverizada em muitas ações e projetos diferentes.

Com a epidemia da Covid-19, as atividades foram suspensas e tornou-se necessário pensar em soluções para o novo paradigma que se faz presente em nossa sociedade. Com isso, percebeu-se a necessidade de uma reestruturação da ONG por meio do branding propondo, assim, o reposicionamento da marca neste novo cenário, visando alinhar os propósitos, ações e projetos com a imagem pretendida junto aos stakeholders.



# objetivo geral



Renovar a identidade institucional do Instituto Macunaíma, por meio do processo de branding, alinhando aos propósitos sociais, valores e serviços prestados pela instituição à imagem pretendida junto aos stakeholders.

# objetivos específicos



Realizar um diagnóstico na instituição aplicando as ferramentas de análise e direcionando os resultados para uma reestruturação de branding.



Desenvolver estratégia de branding para a construção da nova identidade e personalidade da ONG.



Manter o planejamento estratégico atualizado.

# contexto

O nome Instituto Macunaíma de Cultura vem do título do livro “Macunaíma - O herói sem nenhum caráter” publicado em 1928, de autoria do polímata brasileiro Mário de Andrade. Considerada um marco na literatura brasileira, a obra se destacou principalmente por valorizar questões culturais da nossa sociedade que, até então, nunca haviam sido reveladas com tamanha originalidade e evidência. Afinal, é fruto do conhecimento reunido pelo autor sobre lendas e mitos indígenas e folclóricos de tradição oral de diversos cantos do Brasil, que compõe a história do herói do livro.

Em uma de suas peças de comunicação institucional impressa, o Instituto Macunaíma justifica seu nome: “Somos homônimos ao personagem do livro de Mário de Andrade. Macunaíma é o herói síntese do Brasil. Um símbolo da resistência ao colonialismo, à massificação, à higieniza-

ção étnica e cultural, aos preconceitos e discursos hegemônicos.” Deste modo, a organização assume atributos análogos à obra do autor, o que lhe confere já características de identidade vinculadas ao setor cultural e artístico, assumidas em sua fundação e presentes na obra que lhe é homônima.

O ideal de valorização cultural regionalista e de inclusão social, inclusive, são atributos essenciais da instituição, sendo indissociáveis de todas as ações e projetos. Com raízes sociais e afetivas criadas no Barreiro, bairro onde nasceu e atua, a entidade está inserida em uma grande área periférica, composta por várias vilas e ocupações. Em função de suas peculiaridades territoriais, o Instituto Macunaíma procura desenvolver de forma sociocultural as áreas mais vulneráveis da região, promovendo integração entre as diferentes partes da regional, composta por quase 350 mil pessoas.



Nesse contexto, a cultura e a educação se tornam o meio para atingir os objetivos de transformação social. Quando o público beneficiado (crianças e adolescentes) vem participar de uma das oficinas culturais oferecidas, essa atividade torna-se ferramenta para abordar questões sociais e de cidadania, trabalhando no fortalecimento de vínculos e desenvolvendo as potencialidades observadas. O objetivo é que o público atendido possa superar as situações de vulnerabilidade e exclusão social, por meio da proteção básica, prevenindo também situações de risco, por meio de potencialidades e aquisições, além do fortalecimento de vínculos familiares e comunitários.



# desenvolvimento

A partir das premissas apontadas anteriormente, o Instituto Macunaíma aplicou a Teoria da Mudança para redefinir suas diretrizes estratégicas, que formam o núcleo de sua identidade como instituição e definem os atributos da sua marca.

## • **MISSÃO**

Promover transformação social por meio de processos socioeducacionais e pela arte e cultura.

## • **VISÃO**

Ser referência na realização de projetos culturais de caráter socioeducacional, formando agentes transformadores e criando novos espaços de participação social.

## • **VALORES**

Reconhecimento e valorização cultural regional, inclusão social, simplicidade, altruísmo, empatia, fraternidade, ética e transparência.



Anteriormente, as diretrizes eram indefinidas e ambíguas, tanto para seus colaboradores quanto para o público em geral. Sua renovação foi importante para colocar o em prática o processo de branding, dando o direcionamento para a construção da identidade da instituição, que precisa ser coerente com seu posicionamento, projetos e ações, bem como sua comunicação com os stakeholders.

**GESTÃO DA MARCA:** Essencial no planejamento estratégico de uma organização, o branding (marca em inglês) diz respeito aos processos de gestão de uma marca em seus aspectos visuais, simbólicos e mercadológicos. São eles que promovem a construção e a manutenção do relacionamento com os diferentes públicos que a organização pretende atingir. Segundo os especialistas no assunto, marca pode ser um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o objetivo de identificar bens ou serviços, diferenciando-os dos demais concorrentes.

De caráter estratégico, o branding é fundamental para as instituições do terceiro setor. Por meio dele pode-se transmitir para



a sociedade os resultados obtidos por seus valores e esforços, consolidando uma imagem alinhada aos seus propósitos. Conhecer e utilizar melhor esse processo tornou-se fundamental considerando que, nas últimas décadas, houve um aumento elevado no número de entidades, aumentando também a concorrência, a disputa por visibilidade e, conseqüentemente, pelos recursos.

Nesse cenário, a informalidade e o amadorismo nos processos de gestão da marca estão levando as instituições despreparadas ao ostracismo e a um possível desmembramento. Construir valor de marca é uma questão de sobrevivência no cenário atual, por isso, o Instituto Macunaíma decidiu investir tempo e conhecimento nesse processo, analisando alguns elementos importantes ligados a ela, como você conhecerá melhor a seguir.

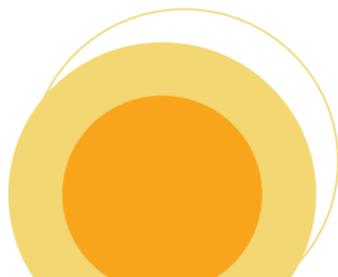
**LOGOMARCA:** A logomarca do Instituto Macunaíma traz associada elementos gráficos que remetem à tropicalidade brasileira, seja pelos contornos sinuosos de suas letras ou por suas cores verde e laranja. Lembra, por exemplo, a folha de uma planta tropical, como uma bananeira ou palmeira. Há um elemento gráfico que remete a uma rede, que carrega em seu sentido literal a rede na qual o herói Macunaíma se deitava. Ainda traz o sentido da rede de apoio social que o Instituto forma junto às entidades sociais da região. Também pode ser associada a uma banana, pelo formato e pela tropicalidade que esta fruta carrega simbolicamente em nossa cultura. Enfim, valoriza a leveza e irreverência, características do Brasil tropical descrito por Mário de Andrade.



Figura 1 - Aplicação da logomarca horizontal



Figura 2 - Aplicação da logomarca vertical



O texto “Instituto de Cultura”, na parte inferior, aparece como assinatura, em fonte moderna na cor preta, o que entra em conflito com a leveza dos traços da marca gráfica. Os aspectos negativos desta logomarca são a difícil leitura à primeira vista e a aplicação com suas cores originais sobre diversos fundos.

Uma vez que a marca está sendo utilizada desde o início da instituição, já tem reconhecimento e aceitação por parte do público e, por este motivo, decidiu-se mantê-la como se apresenta. Ela também expressa elementos simbólicos que estão de acordo com as diretrizes da instituição: a regionalidade e a simplicidade.

**IDENTIDADE E IMAGEM:** Tendo as diretrizes claras e precisas, formando os atributos constituintes de sua identidade, também se torna necessário alinhar sua identidade a sua imagem, definindo, assim, o posicionamento da marca. Estrategicamente, a identidade indica a direção, o objetivo e o significado da marca. Ela está ligada aos atributos essenciais da instituição, o que ela é em sua própria visão praticada e na visão percebida pelos colaboradores, que são os representantes de suas ações.



É a identidade da marca, planejada pela própria instituição, responsável por criar a diferenciação dos produtos e serviços, em função dos aspectos únicos que vem dos atributos essenciais da organização. É como ela vê a si mesma, uma visão interna que se exterioriza em suas ações e projeta a sua imagem. O alinhamento entre identidade e imagem da instituição é ponto-chave para um processo bem-sucedido de branding. Definida a identidade e bem projetada em sua imagem, temos o fortalecimento da marca, criando valor, relevância e a percepção desejada nos stakeholders.

Diferentes públicos compõem o quadro de stakeholders do Instituto Macunaíma (colaboradores, comunidade, parceiros e órgãos públicos, beneficiários diretos e indiretos etc.) e há percepções diversas quanto à imagem da organização. Há, porém, um discurso geral que norteia a percepção de imagem do Instituto Macunaíma e que deixa um desentendimento quanto à atuação da ONG.

Pesquisa digital realizada com os stakeholders, em julho de 2020, mostrou que a maioria dos entrevistados reconhece a atuação do Instituto Macunaíma na área cultural, mas ainda há uma parcela do público que interpreta a atuação da ONG em outras áreas, conforme revela a figura abaixo.

**VOCÊ SABE O QUE O INSTITUTO MACUNAÍMA FAZ?** 61 respostas

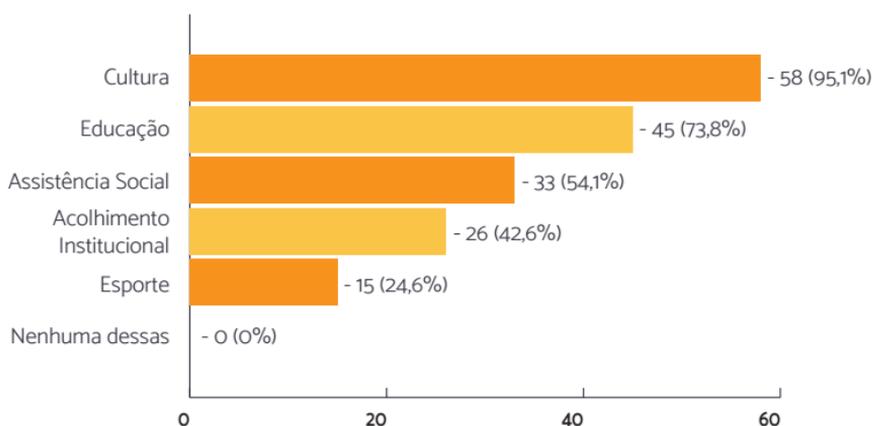


Figura 3 - Gráfico demonstrando resposta do público sobre a atuação do Instituto Macunaíma.



A atuação do Instituto é prioritariamente sociocultural e educacional, mas a imagem que a comunidade tem é de uma ONG de assistência social. Por ter participação no Conselho Municipal da Criança e do Adolescente, a comunidade pressupõe um serviço de acolhimento e assistência às crianças, adolescentes e suas famílias. Algumas ações de arrecadação e distribuição de cestas básicas, roupas, brinquedos e livros foram realizadas em determinadas ocasiões e intensificadas no início da quarentena, o que imprimiu ainda mais esta imagem na comunidade.

Ao fazer parte de redes de colaboração social, com programas de diversas origens como o Fica Vivo (Governo do Estado) e o Quebrada em Rede (Extensionistas PUC Minas), entre outros, o papel da ONG fica ainda mais pulverizado, pois o Instituto Macunaíma entra em debates e assume compromissos das mais variadas alçadas, que fogem completamente da causa proposta, levando à comunidade uma imagem generalista, de cunho assistencial.

Junto aos patrocinadores e apoiadores ocorre o mesmo raciocínio. Eles ficam confusos quanto ao objeto que apoiam, visto que são convidados a apoiar campanhas de arrecadação de doações para caridade ao mesmo

tempo em que são convidados a apoiar eventos culturais para um público geral, projetos educativos ou melhorar a infraestrutura de um determinado local. A confusão gera uma incerteza quanto ao papel do Instituto e o alinhamento de suas ações aos interesses dos patrocinadores.

Muito do apoio conseguido parte da influência das relações pessoais dos colaboradores com os potenciais patrocinadores, que conhecem e admiram o trabalho do Instituto Macunaíma, mas não o enxergam de forma clara. Desta forma, a imagem da instituição fica atrelada à imagem pessoal de seus colaboradores, dificultando a instauração de uma voz institucional que fale a um público maior e, conseqüentemente, restringindo o aumento da rede de apoiadores.



Entre os colaboradores é notória a variedade de interpretações que surgem quanto à identidade e à imagem da instituição. Há a necessidade de um treinamento para toda a equipe, desde a direção- executiva até as que compõem isoladamente os projetos, para alinhamento desses aspectos. Também há falta de clareza no organograma da equipe que não integra todos os núcleos de trabalho.

A estrutura organizacional do Instituto Macunaíma é composta pela Diretoria-Executiva, pelo Conselho Fiscal e pelas equipes de projetos. Cada projeto possui uma equipe específica que trabalha junto à Direção-Executiva e são frequentes os ruídos de comunicação entre essas pessoas, o que impacta diretamente na imagem da organização.

Para orientar o processo de branding, o Instituto Macunaíma utilizou a matriz SWOT para identificar fraquezas, forças, ameaças e oportunidades. Para a construção da imagem é preciso estimular as forças e corrigir as fraquezas, direcionando assim para

os atributos que devem estar ligados à imagem. Essa análise foi feita internamente com os colaboradores. Os resultados apresentados foram:



## • FORÇAS

Participação social em conselhos, atividades em redes de colaboração social, boa visibilidade de projetos, boa aceitação junto à comunidade, bom relacionamento com parceiros, colaboradores dispostos.

## • FRAQUEZAS

Instabilidade financeira, processos de recrutamento falhos, falta de treinamento de pessoal, equipes reduzidas, dispersão das equipes, envolvimento em muitas frentes simultaneamente, falta de planejamento de médio e longo prazo, mensuração de resultados ineficaz, dificuldade na proposta e execução de metas, posicionamento incerto, manutenção dos projetos, improvisação.

## • OPORTUNIDADES

Captação de recursos em empresas dentro e fora do território, formação profissionalizante em áreas culturais, relacionamento com a mídia, parcerias comerciais e de apoio, produtos digitais e oferta de serviços a parceiros, aproximação com políticos que apoiam a causa, mudança de paradigmas causadas pela pandemia.

## • AMEAÇAS

Inabilidade na captação de editais aprovados, falta de recursos para manutenção da sede e equipe, concorrência, desligamento de colaboradores, mudança de quadro político.

Todas estas características apontadas na análise refletem condições que são transferidas para a imagem da instituição, primeiro internamente e, depois, projetadas externamente pelas próprias ações da instituição. Observa-se que as forças citadas como participação em conselhos e atividades de rede serviram como distorções na imagem da instituição, como descrito anteriormente, o que implica em uma avaliação destas características para se concluir o seu real valor como força e a manutenção desse status junto aos stakeholders.

**REESTRUTURAÇÃO:** O processo de branding precisa vir acompanhado de mudanças profundas na cultura organizacional. Ele deve proporcionar um alinhamento entre o que se é, o que se faz e o que se fala. Deve propor uma estruturação geral que irá reger suas ações e decisões baseadas em um planejamento estratégico de comunicação e treinamentos internos para os colaboradores.

Durante o processo realizado pelo Instituto Macunaíma, muitas falhas foram observadas, não somente em relação aos atributos da marca como identidade, imagem e sua percepção, mas também aspectos da gestão, recursos humanos e processos de comunicação internos e externos. É preciso ajustar o foco

na causa, no propósito do serviço e das áreas de atuação e, principalmente, mudar a cultura organizacional.

Nesse sentido, o Instituto Macunaíma deverá se posicionar como uma entidade autônoma e que gera resultados positivos com seriedade e compromisso com todos os stakeholders. Essa declaração estará presente em seus projetos e ações. A criação de uma voz institucional, que substituirá a influência de relações pessoais junto aos stakeholders, será trabalhada nos processos de comunicação e nos projetos criados pela instituição.

Contratar e treinar a equipe, com base nos atributos essenciais da organização e desenvolver talentos com ações de inclusão e aprendizado, dentro do próprio Instituto, ajudará a alterar a cultura organizacional. No ambiente externo, a mudança na cultura organizacional irá acontecer em médio prazo e irá se propagar por meio das ações, projetos e canais de comunicação do Instituto Macunaíma com seus stakeholders.





# plano de AÇÃO

**Para colocar em prática as necessidades identificadas neste artigo, apresentamos o plano de ação que será realizado nos próximos meses de 2020 e início de 2021.**

O quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?
Teoria da Mudança	Equipe comunicação, diretoria	Na sede e virtual	10/2020	O direcionamento da entidade tendia para a assistência social, porém, a essência da entidade é a cultura.	Foi feito um levantamento das atividades já realizadas pelo Instituto Macunaíma, e a grande maioria dos projetos é, de fato, cultural, mas que proporciona ao público superar situações de vulnerabilidade e exclusão social. Foi ainda efetuada uma pesquisa quantitativa que demonstrou que para o público, o Instituto Macunaíma, desenvolve ações, relacionadas à cultura, educação e assistência social. Desta forma foi apurado que a cultura segue como meio para superação de tais vulnerabilidades. A cultura é a ferramenta que atrai o público, e dentro das atividades são trabalhadas questões sociais e cidadãs, para o fortalecimento de vínculos e superação de vulnerabilidades. Faremos uma nova rodada com outros membros para efetivar a teoria da mudança.
Análise SWOT	Equipe comunicação, diretoria, colaboradores	Na sede e virtual	11/2020 a	Os direcionamentos da entidade não estavam claros, suas forças e fraquezas precisavam ser redefinidas de acordo com o novo processo de posicionamento da marca.	será realizado nova análise de SWOT com os membros da diretoria, colaboradores e pessoas que já participaram diretamente nas ações do Macunaíma. Para termos o máximo de pontos de vista possíveis para direcionamento da marca e definido o plano de ação sobre as ameaças e fraqueza.

O quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?
Branding	Equipe comunicação, diretoria, colaboradores	Na sede e virtual	De 12/20 a 01/21	Era necessária uma reestruturação de identidade da instituição e alinhamento de imagem institucional, a partir da percepção da marca e sua credibilidade junto aos stakeholders.	Por meio de uma reformulação nos valores da instituição e pesquisas relacionadas ao seu posicionamento institucional junto aos stakeholders. Durante o período de execução da meta será realizada pesquisa interna sobre a percepção e cultura organizacional com membros ativos e que já participaram do projeto. Pesquisa externa sobre a percepção da marca do Instituto. Treinamento institucional da equipe como forma de equiparar a voz da instituição, reestruturação da comunicação externa por meio das redes sociais, reestruturação do site já em andamento, newsletter periódicos, como forma de melhorar o diálogo com o público da instituição e possíveis investidores, demonstrando que a entidade não é apenas cultura, mas que por meio dela trabalha-se nas superações de vulnerabilidade social e no monitoramento dessas ações.
Governança	Equipe comunicação, diretoria	Na sede e virtual	De 02/20 a 04/21	Há a dificuldade de monitorar os processos e a divulgação das informações, pois não há ferramentas estruturadas para acompanhamento da gestão.	Desenvolver ferramentas de gestão, planejamento estratégico e anual; fluxos de comunicação interna e externa. 1 – Planejamento estratégico (1,3,5 anos). 2- Planejamento anual e Orçamento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas</li> <li>• Estratégias.</li> <li>• Equilíbrio entre o desejado e o possível.</li> <li>• Instrumento de orientação.</li> <li>• Revisões periódicas.</li> </ul> 3- Prestação de contas e resultados sociais. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição das despesas diretas e indiretas,</li> <li>• alinhamento com a contabilidade.</li> <li>• Fluxo de caixa.</li> </ul> 4- Governança <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento estratégico</li> <li>• Planejamento anual</li> <li>• Orçamento</li> <li>• Revisões periódicas.</li> </ul>



# considerações finais

A Teoria da Mudança proporcionou uma visão crítica da instituição e as incoerências ficaram aparentes quanto aos resultados gerados pelos projetos. Aplicando essa ferramenta será possível enxergar novas perspectivas da instituição como um todo e de cada ação realizada.

A partir do processo de branding haverá um novo posicionamento, autêntico e centrado nas diretrizes estratégicas, proporcionando uma nova abordagem na comunicação por meio de ferramentas e práticas de marketing digital.

Todas as mudanças colocarão o Instituto Macunaíma em um novo patamar, com melhores condições de buscar a transformação necessária para uma sociedade mais justa, consciente e sensibilizada pela cultura. Aumentando sua capacidade de atuação no território e

fortalecendo o trabalho em rede com outras instituições de Belo Horizonte, a organização, conseqüentemente, ampliará o crescimento das entidades parceiras por capilaridade.



**Fabrizio Tadeu**, também conhecido como Bim Oyoko, é poeta, slammer, rapper, educador e membro do Fórum das Juventudes da Grande BH. Atua como educador social e cultural em oficinas e rodas de conversa com temáticas sobre poesia marginal, cultura Hip Hop e metodologias de trabalho com as juventudes.



**Luiz Cláudio Dias** é profissional de comunicação graduado em Produção Editorial pelo UNI-BH, com especialização em Montagem e Edição de Imagem e Som, pela Escola de Cinema Darcy Ribeiro-RJ, e MBA em Comunicação Estratégica e Branding pelo UNI-BH. Atua como videomaker e realizador independente desde 2010. É membro do Instituto Macunaíma de desde 2018.



**Rodrigo Zacarias** é fundador do Instituto Macunaíma e coordenador de projetos sociais certificado em Gerenciamento de Projetos para Profissionais de Desenvolvimento, pela APMG International. Atua como conselheiro do CMDCA/BH, CONFOCO/BH e Fórum Permanente de Educação de Belo Horizonte.

# Meimei Educação e Assistência



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



## mídias digitais

### Tecnologia para a educação e a sustentabilidade

---



Elisabete de Campos Corrêa

Fábio Nunes de Oliveir

Gabriela Raizaro Tosi

Tatiane Alves de Paula Mota

# introdução

Fundada em outubro de 1988 por um grupo de voluntárias da Fraternidade Espírita Renascer, a Meimei tinha o intuito de orientar gestantes em condição de vulnerabilidade social no bairro Sacadura Cabral, no município de Santo André (SP). Com o nascimento dos bebês, as mães sentiram outra necessidade e apelaram às senhoras que cuidassem dos seus filhos, para que pudessem trabalhar.

Assim, a instituição iniciou seu trabalho como creche e hoje atende 125 crianças de 6 meses a 3 anos e 10 meses, dos bairros Sacadura Cabral, Tamarutaca, Vila Palmares e entorno em período integral, além de acolher e orientar as respectivas famílias. A necessidade



de criar ações de comunicação eficazes foi surgindo ao longo dos anos.

Com os avanços tecnológicos e a importância cada vez maior das redes sociais, a instituição percebeu que era preciso utilizar os recursos disponíveis a seu favor, explorando melhor novas ferramentas para potencializar a divulgação do seu trabalho, bem como facilitar e tornar mais eficaz e transparente sua comunicação, afinal, quase 100% das famílias usam aplicativos de mensagens e redes sociais.

Essa necessidade tornou-se ainda mais evidente com o enfrentamento da pandemia causada pela Covid-19. Dessa forma, foi possível perceber claramente que o digital era o principal meio em termos de comunicação e divulgação da causa. Para estar bem-posicionada, entretanto, foi preciso criar estratégias, aprender ainda mais sobre as novas tecnologias e o quanto esses novos recursos podem proporcionar maior visibilidade. Esta preocupação, portanto, passou a ser o foco principal deste artigo.

# objetivo geral



Levar a informação e o projeto para mais pessoas, por meio da potencialização e utilização das mídias digitais.

# objetivos específicos



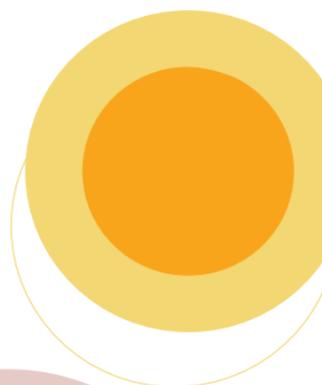
Potencializar a utilização das mídias digitais para captação de recursos e pessoas por meio do marketing digital.



Fortalecimento do nome/marca.



Uso adequado e de forma integral das redes sociais para divulgação do trabalho, captação de recursos e voluntários.

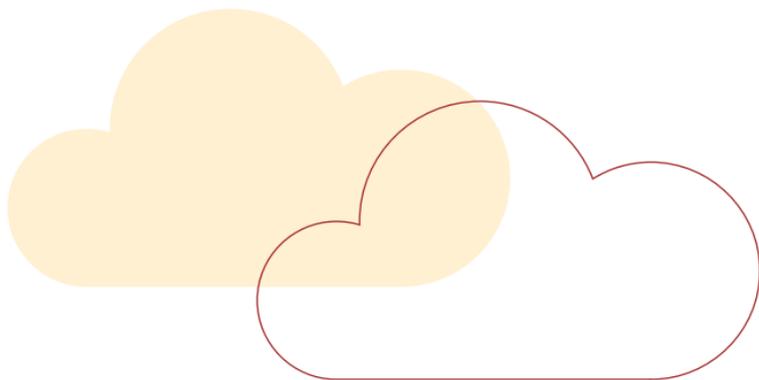


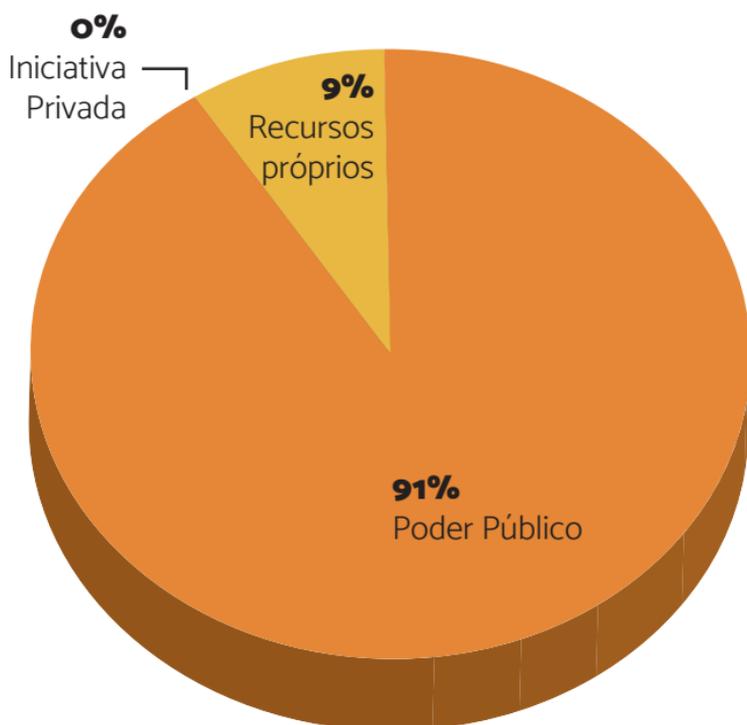


# contexto

A maioria das instituições do terceiro setor depende financeiramente de algum órgão público e/ou privado para a continuidade do seu atendimento. Neste sentido, o sonho da sustentabilidade acaba se fazendo presente em seu planejamento de gestão. Com a Meimei não é diferente.

Hoje, a entidade encontra-se em uma situação financeira estática. Aproximadamente 90% de sua renda provém de recursos públicos. A independência financeira somente será possível com a reversão desse número.



**FONTES DE RECURSOS - 2019**

O que pode, então, ser feito para atingir esse objetivo? Entre as respostas possíveis está a de divulgar o que de melhor a instituição pode fazer: a Educação. Como aliado nesse desafio surge o marketing digital. Por meio dele é possível atualizar e modernizar seus instrumentos on-line, para que um número maior de pessoas conheça o trabalho da Meimei e utilize os

serviços relacionados à educação em diversas áreas do conhecimento, por meio de um formato digital pago.

Fazendo uso correto desses recursos, a Meimei não só poderá melhorar seus processos de comunicação com o público já atendido, como também elevar o número de doações, agregar outros doadores e atrair novos voluntários à sua causa, conquistando a sonhada sustentabilidade, sem depender tão intensamente da verba pública, como acontece atualmente.



# desenvolvimento

Cada vez mais, as organizações do terceiro setor se deparam com a necessidade de investir em marketing digital, assim como as empresas, que já dedicam recursos significativos na geração de conteúdo e relacionamento on-line. Ao invés de trabalhar a imagem positiva para transmitir a importância do trabalho existente, bem como a capacidade técnica de executá-lo, as instituições acabam passando uma imagem de “necessitadas”.





De modo geral faltam recursos, mas o terceiro setor já saiu de um papel puramente assistencial e sabe da necessidade de modernização, capacitação e avanço. O investidor social busca organizações com perfil comunicativo e profissionalizado, capazes de se comprometer a realizar seu compromisso social com qualidade. Com base nessa percepção, a Meimei começou a avançar em seu processo de mudança.

Para atingir sucesso com a proposta de marketing digital, a organização percebeu que era necessário criar nova identidade visual, evidenciando sua missão e objetivos institucionais, possibilitando assim que diferentes públicos pudessem ter acesso às informações importantes por meio de suas ferramentas digitais. Era preciso mostrar que os serviços realizados pela instituição podem mudar vidas e famílias.

Nesse sentido, a ideia é que seu site tenha uma imagem moderna, que chame a atenção de novos parceiros, com um

nome que venha ao encontro da realidade da instituição. Atualmente, o nome “Berçário Meimei” está ligado à origem da instituição e não reflete todo trabalho realizado pelos colaboradores, voluntários e parceiros. Modernizar e atualizar a ferramenta, sem deixar de lado as origens da entidade que fazem parte de quem ela é e acredita é fundamental nesse processo.

É evidente que a facilidade de acesso aos meios de comunicação mais comuns aproxima as pessoas e seus interesses, por isso, ter um espaço com linguagem que alcance diferentes públicos otimizaria o trabalho e colocaria a Meimei mais próxima das pessoas. Todo esse percurso precisaria ser feito de maneira profissional, o que traria grandes ganhos para a instituição e a aproximaria do público.

**REDES SOCIAIS:** Outro aspecto importante é saber o momento correto de incluir as informações nas redes sociais - como Facebook e Instagram, ambas utilizadas pela instituição - para que seja atingido um maior número de visualizações. Também é importante conhe-

cer quais tipos de informações devem ser divulgadas, para não sobrecarregar as páginas ou tornar cansativa a sua visualização. Alavancar o canal no Youtube e fazer uso de outras redes sociais também são iniciativas importantes nesse processo.

Para que tudo ocorra de forma coerente é preciso que apenas um colaborador fique responsável em alimentar e atualizar as páginas, a fim de evitar desencontro de informações. Para isso, o planejamento estratégico dará as ferramentas e direcionamento no momento da elaboração da descrição de cargos e distribuição das tarefas.



Além de conteúdo de qualidade, um plano de marketing digital bem elaborado e alinhado às expectativas da Meimei também deve incluir na lista de serviços prestados, cursos on-line pagos de diversas áreas do conhecimento, que atinjam um público diversificado e de várias regiões.

Esta iniciativa será a base para que a organização conquiste futuramente sua sustentabilidade financeira, trabalhando com outras formas de educação e mantendo o trabalho social que sempre será o foco de todo e qualquer trabalho realizado. Todo o recurso financeiro adquirido será destinado ao projeto socioeducativo já praticado pela instituição.



## Facebook (semanal)

Cinco postagens por semana, sendo:

- Um conteúdo de divulgação do conteúdo postado no blog.
- Um conteúdo de Educação & lazer.
- Um conteúdo de alimentação saudável.
- Um conteúdo com foco no crescimento profissional dos pais.
- Um conteúdo com foco no ambiente familiar.

## Site (semanal)

Dois textos no blog



## Instagram (semanal)

Três postagens no feed

- Um conteúdo de divulgação do conteúdo postado no blog.
- Uma foto das nossas instalações.
- Uma foto das nossas atividades.

Sete postagens nos stories

- Duas divulgações do conteúdo do feed para alcançar o máximo de pessoas.
- Cinco vídeos curtos do nosso dia a dia, comentários da nossa equipe educacional e dicas rápidas de atividades educacionais, nutricionais e de divertimento.

## Youtube (Semanal)

Um vídeo semanal com storytelling do que fazemos



## E-mail marketing (semanal)

Um newsletter com um compilado dos nossos conteúdos produzidos.



## Monitoramento pelo Google Analytics e controle de leads

Consulta diária para monitorar o perfil de quem acessa o site, quais as páginas mais acessadas, cidades, entre outras informações.



# plano de AÇÃO

**Para colocar em prática as necessidades identificadas, apresentamos o plano de ação que será realizado nos próximos cinco meses, considerando final de 2020 e início de 2021. As atualizações acontecerão permanentemente após a implantação das ações.**

O quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?	Quanto?
Capacitação em Marketing Digital	Equipe técnica	Instituição	Início 2021	Porque é necessária a especialização para melhor utilização das mídias digitais.	Consultoria com escritório de marketing	De R\$ 2.500,00 a R\$ 8.000,00
Reordenação das atribuições	Equipe técnica e diretoria	Instituição	De 08 a 12/20	Para definir a pessoa que será responsável em movimentar as mídias.	Com a realização do planejamento estratégico em andamento na instituição.	R\$ 3.600,00
Atualização das mídias digitais	Responsável em movimentar as mídias	Instituição	Após a conclusão da capacitação	Utilizar os recursos disponíveis a nosso favor, utilizando novas ferramentas para melhorar a divulgação do trabalho.	Colocando em prática o conhecimento adquirido com a capacitação	R\$ 0,00
Monitoramento	Responsável em movimentar as mídias	Instituição	Diariamente	Para alinhar as estratégias de interação das pessoas que seguem as mídias.	Por meio da plataforma de monitoramento	R\$ 0,00

# considerações finais

O objetivo principal da instituição é avançar as mídias sociais não só para a divulgação do seu trabalho, como também oferecer seus serviços a um público fora da situação de vulnerabilidade social, que possa contribuir financeiramente, adquirindo cursos on-line pagos. Este é um aspecto importante quando refletimos sobre sustentabilidade. Além disso, novos voluntários poderão se juntar à causa e contribuir na elaboração do projeto, ministrando cursos de acordo com sua formação e disponibilidade.





**Elisabete de Campos Corrêa** é Gestora de Recursos Humanos e atua como Coordenadora Administrativa na Meimei.



**Fábio Nunes de Oliveira** é profissional autônomo, atuando voluntariamente no terceiro setor há 14 anos e na Meimei há dois anos, como presidente.



**Gabriela Raizaro Tosi** é graduada em Letras e Pedagogia, especialista em Psicomotricidade, Psicopedagogia Institucional, Gestão da Educação EaD e mestre em Literatura e Crítica Literária. Na Meimei, atua como professora coordenadora.



**Tatiane Alves de Paula Mota** é bacharel em Serviço Social, pós-graduada em Gestão de Pessoas. Na Meimei, atua como assistente técnica.



## Movimento Comunitário Estrela Nova

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



# demandas urgentes

A ampliação da atuação  
social do Estrela Nova na  
primeira infância



Ivanilda Santos de Andrade  
Luana Schoenmaker

# introdução

O Movimento Comunitário Estrela Nova surgiu da união de um grupo de moradores dos Jardins Helga e Paris, em São Paulo (SP), que se mobilizou para discutir e realizar ações para enfrentar a pobreza local e o abandono do bairro. Ao longo de seus 36 anos, inúmeros projetos e atividades foram desenvolvidas para e com a comunidade, objetivando contribuir para o seu empoderamento, qualificação e qualidade de vida.





Atualmente, os principais projetos e públicos atendidos pela organização são: Centro de Educação Infantil (CEI), que presta atendimento integral a 133 crianças de zero a três anos e 11 meses e respectivas famílias; Centro para Crianças e Adolescentes (CCA), que oferece atividades realizadas no contraturno escolar para 240 crianças e adolescentes de seis a 14 anos e 11 meses e suas famílias; Telecentro, voltado para a inclusão digital; e plantão psicológico, que oferece atendimento semanal para crianças e adultos da comunidade.

Apesar da amplitude de suas ações, hoje, a organização não presta atendimento para crianças de quatro a cinco anos e 11 meses. Até o início dos anos 2000, 2.471 organizações parceiras da Prefeitura Municipal de São Paulo atendiam em tempo integral mais de 350.000 crianças de zero a cinco anos e 11 meses. Com mudanças nas políticas públicas, elas passaram a receber apenas quem tinha até três anos e 11 meses, fazendo com que as crianças de quatro a cinco anos e 11 meses passassem a

frequentar as Escolas Municipais de Educação Infantil (EMEI) por meio período.

Por isso, o Movimento Comunitário decidiu elaborar proposta de implantação de um novo projeto voltado às crianças de quatro a cinco anos e 11 meses, expondo o alinhamento dele com sua missão e atuação, o contexto organizacional e social no qual será implantado e a demanda social que atenderá.

O Estrela Nova entende que proporcionar atendimento a essa faixa etária não só contribuirá para contemplar demandas por atividades no período do contraturno escolar como também minimizará problemas sociais que afetam crianças na região do Campo Limpo.

Além disso, a iniciativa viabilizará a continuidade e consolidação do projeto pedagógico da instituição, contribuindo para o pleno desenvolvimento de todas as crianças e adolescentes atendidos.



# objetivo geral



Expandir os serviços ofertados pelo Estrela Nova por meio de projeto voltado às crianças de quatro a cinco anos e 11 meses e suas famílias, suprimindo demanda social, contribuindo para o saudável desenvolvimento dos atendidos e fortalecendo a atuação da organização como agente transformador da qualidade de vida da comunidade.

# objetivos específicos



Promover de forma regular e continuada ações socioeducativas em contraturno escolar para cem crianças de quatro a cinco anos e 11 meses e suas famílias.



Executar ações socioeducativas com equipe qualificada, espaço acolhedor, adequado e educativo, materiais e brinquedos pedagógicos.



Uso adequado e de forma integral das redes sociais para divulgação do trabalho, captação de recursos e voluntários.



Desenvolver projeto político-pedagógico que garanta o desenvolvimento integral de crianças de quatro a cinco anos e 11 meses por meio da convivência, do brincar e da conciliação dos Currículos Educacionais com atividades como: música, contação de histórias, culinária e artes plásticas (pintura, modelagem e desenho).



Elaborar plano para a captação dos recursos necessários à implantação do projeto e sua sustentabilidade financeira em curto, médio e longo prazo.

# contexto

A oferta de serviços relevantes e de qualidade à comunidade é foco de atenção constante do Estrela Nova. Nesta esteira, a organização tem dedicado crescente atenção à importância do atendimento de crianças de quatro a cinco anos e 11 meses. Além de ser demanda por parte das famílias, sua execução é importante para que o Estrela Nova possa ampliar o alcance de seus propósitos.

No entanto, implementá-lo esbarra em limitações institucionais e em políticas públicas. Ou seja, há escassez de recursos próprios para o financiamento do projeto e não existe previsão legal de financiamento público, por meio de parcerias, para a referida faixa etária.



Para além do contexto descrito acima, a segunda edição do Mapa da Desigualdade da Primeira Infância, lançado pela Rede Nossa São Paulo, em 2020, traz à luz dados significativos para o direcionamento e desenvolvimento de ações voltadas à primeira infância na região onde o Estrela Nova atua, tornando ainda mais importante potencializar a atuação da instituição e ampliar o alcance de seus propósitos.



O Campo Limpo é o 12º distrito com maior população dentre os 96 que compõem o município de São Paulo e o 27º com maior percentual de crianças de zero a seis anos em relação ao total da população do distrito. Ocupa, ainda, a 30ª posição no indicador referente ao percentual de crianças de zero a cinco anos residentes em áreas pertencentes aos grupos quatro, cinco, seis e sete do Índice Paulista de Vulnerabilidade Social, compondo os que apresentam grau de vulnerabilidade mais alta.

Além disso, o Campo Limpo também ocupa a 13ª posição no indicador referente ao percentual de domicílios onde habitam crianças de zero a seis anos que possuem sanitário e esgotamento sanitário dentro de casa. É, ainda, o distrito com o 6º maior percentual de domicílios em favelas (26,63%), valor bem superior à média da cidade (10,9%). No que tange à pré-escola, o Mapa aponta que o Campo Limpo é o 20º com maior número de alunos por turma, o que compromete o desempenho e a aprendizagem das crianças.

Outro dado importante, e que reafirma a importância de ações e projetos voltados às crianças, é o percentual de casos notificados de violência/abuso sexual contra crianças de zero a cinco anos, predominantemente praticados por um amigo ou conhecido da família, pais e padrastos. Este indicador teve um aumento significativo de 47% de 2016 para 2018 na cidade de São Paulo. Nele, o Campo Limpo é o 12º distrito com maior percentual de casos.

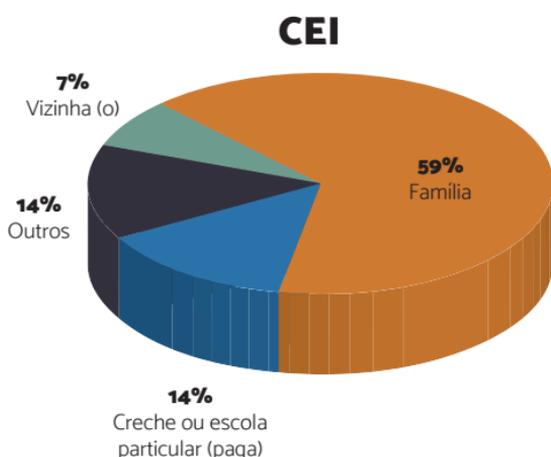
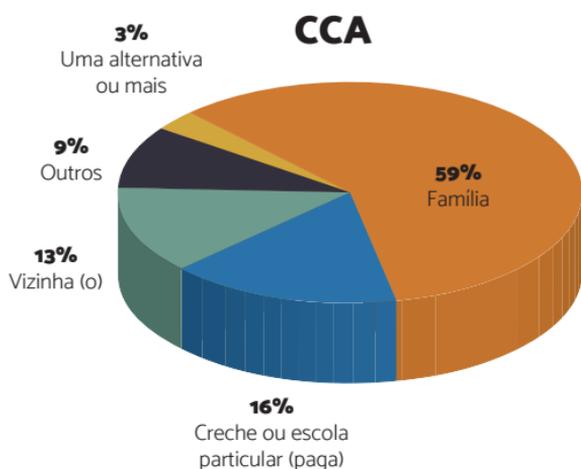


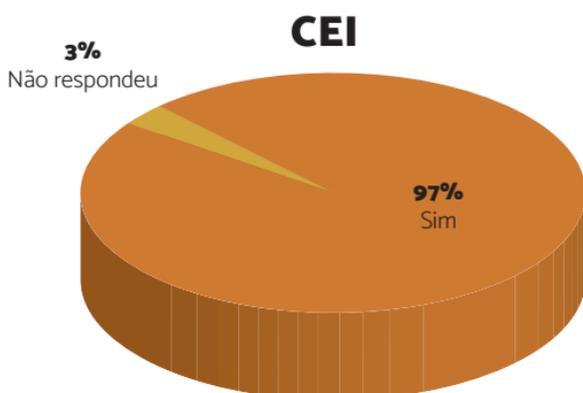
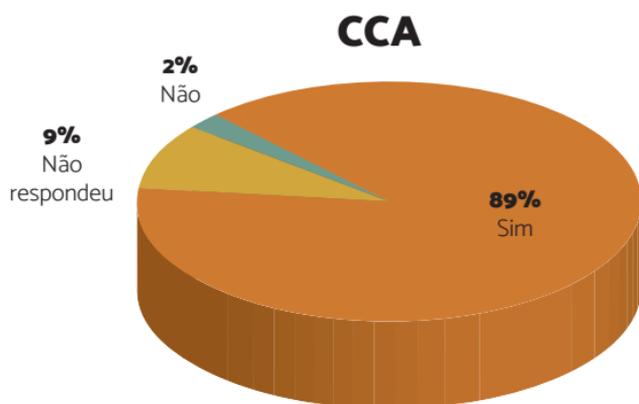
# desenvolvimento

O Estrela Nova focou sua atenção para a expansão de seu atendimento em dois de seus principais projetos, realizando sondagem junto a 29 famílias do CEI e 83 do CCA. Os resultados comprovaram a existência de demanda de serviços voltados às crianças entre quatro e cinco anos e 11 meses. Do CCA, por exemplo, apenas 16% responderam que seus filhos, nessa faixa etária, ficavam em creche ou escola particular; outros 81% deixavam a meninada com a família, vizinhos ou outras pessoas/outros lugares, durante o contra-turno escolar. O mesmo destino teria os filhos de 86% dos familiares do CEI, que estavam concluindo seu ciclo no Estrela Nova durante a realização da pesquisa.



Outro dado importante: 97% das famílias do CEI afirmaram que deixariam seus filhos no Estrela Nova no contraturno, se fosse possível. A mesma resposta foi dada por 89,2% dos familiares do CCA, que confiariam no Estrela Nova caso tivesse atendimento para crianças de quatro a cinco anos e 11 meses na época em que seus filhos estavam nesta faixa etária.





**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP):** A proposta pedagógica do novo projeto será desenvolvida a partir das ideias e diretrizes explicitadas nesta seção do artigo. As atividades propostas oferecerão às crianças oportunidades de vivenciar uma variedade de iniciativas importantes para o seu desenvolvimento, complementando e equilibrando com o conteúdo das Escolas Municipais de Educação Infantil (EMEI).



Nesse período da vida, as habilidades motoras e o desenvolvimento da imaginação, conquistados nas etapas anteriores, possibilitam que a criança brinque a partir de sua intenção: ela decide do que quer brincar e de como quer ativar-se, colocando objetivo no que faz. A criança brinca e se movimenta a partir da interação com o meio em que vive. O Estrela Nova reconhece que a qualidade de ativar-se, a partir de si mesmo, é um instrumento fundamental em todas as etapas da vida humana.

A contação de histórias - outra atividade que será realizada no novo projeto – tem sua importância, conforme dizia Cecília Meireles: “a criança é essencialmente o ser que constrói... o conto sob qualquer de suas formas é material de teor excelente para as criações da criança, que, por meio delas, se constrói a si mesma”.

As atividades de artes, inclusive, têm um papel fundamental, pois propiciam que a criança adquira diferentes formas de linguagem e expressão. A ampliação e o fortalecimento das capacidades perceptivas, imaginativas e cognitivas, propiciadas por essas atividades, são fundamentais para a compreensão de si mesma, do outro, do ambiente em que vive, além de indispensáveis para todo o processo da vida social e de aprendizado.

Ou seja, é possível estimular o contato com o mundo por meio de todas as artes, pois, durante o processo artístico, o ser humano mergulha nas mais variadas formas de expressão. É importante destacar também que as vivências sensoriais estruturam o desenvolvimento físico, social, emocional e cognitivo das crianças; e os movimentos, por elas executados de forma incansável, possibilitam a conquista de habilidades motoras.

**INFRAESTRUTURA E RECURSOS:** Para a execução do novo projeto será necessária a contratação de uma equipe completa de profissionais qualificados, conforme mostra a tabela abaixo.

Quant.	Função	Formação	Carga Horária	Vínculo
01	Gerente	Ensino superior completo	40h/semana	CLT
01	Coordenador(a) Pedagógico(a)	Ensino superior completo	30h/semana	CLT
01	Assistente Administrativo	Ensino superior completo	40h/semana	CLT
01	Assistente Social	Ensino superior completo	30h/semana	CLT
03	Educador(a)	Ensino superior completo	40h/semana	CLT
01	Cozinheira	Ensino médio	40h/semana	CLT
01	Auxiliar de Cozinha	Ensino fundamental	40h/semana	CLT
01	Agente Operacional	Ensino fundamental	40h/semana	CLT
01	Nutricionista	Ensino superior completo	12h/mês	Autônomo

Outro investimento importante diz respeito à infraestrutura. Atualmente o Estrela Nova não dispõe de espaço em suas instalações para a realização do Projeto. Assim, o atendimento que será realizado deverá ocorrer em imóvel locado ou comprado para esta finalidade. Ele precisa estar localizado nas proximidades de um dos outros dois núcleos da organização, bem como possuir características que minimizem a necessidade de reformas e que possibilitem a execução das propostas pedagógicas (espaço externo e salas amplas e arejadas).

Após as adequações no imóvel e antes do início das atividades serão adquiridos mobiliário, equipamentos e brinquedos, além de materiais pedagógicos, de escritório e de limpeza necessários ao adequado funcionamento do projeto. O valor total estimado para a implantação e execução do projeto, por 12 meses, é de R\$ 1.260.609,88, considerando o aluguel e não a compra de um imóvel.



Deste total, R\$ 461.500,00 refere-se ao investimento necessário para a implantação do mesmo (reforma, equipamentos, mobiliários, brinquedos etc) e R\$ 799.109,80 ao custeio das atividades (recursos humanos, alimentação, materiais pedagógicos, despesas com concessionárias etc). O custeio mensal, a partir do início do atendimento, será de R\$ 61.628,72.

#### INVESTIMENTO

Reforma/adequações do imóvel	R\$ 250.000,00
Mobiliário e equipamentos Duas salas, parque, refeitório, cozinha, administração e sala de apoio	R\$ 211.500,00
<b>Valor Total</b>	<b>R\$ 461.500,00</b>

#### CUSTOS

Despesa	Mês	Total
Recursos humanos	R\$ 34.115,39	R\$ 443.500,06
Material pedagógico	R\$ 5.600,00	R\$ 72.800,00
Alimentação	R\$ 12.333,33	R\$ 151.083,33
Aluguel	R\$ 5.000,00	R\$ 75.000,00
Concessionárias	R\$ 3.080,00	R\$ 37.976,40
Material de limpeza	R\$ 1.000,00	R\$ 12.500,00
Material de escritório	R\$ 500,00	R\$ 6.250,00
<b>Valor Total</b>	<b>R\$ 61.628,72</b>	<b>R\$ 799.109,80</b>



menu

**MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS:** Conforme ressaltado pelo Professor José Alberto Tozzi, cada projeto da organização deve ser financiado por meio de um processo de mobilização de recursos. Para isso, é necessário elaborar um plano de captação de recursos a partir do planejamento do projeto.

Não há, atualmente, a possibilidade de financiamento público para o tipo de projeto proposto neste artigo, como ocorre para as faixas etárias de zero a três anos e 11 meses e de seis a 14 anos e 11 meses. Mesmo que houvesse, a experiência de muitas organizações aponta para as dificuldades e limitações que a dependência exclusiva de recursos públicos (ou de apenas um investidor social) impõe às entidades, à sua sustentabilidade financeira e à execução de projetos com a qualidade almejada.





Considerando o acima exposto, bem como o volume de recursos financeiros necessários para a implantação e execução do projeto voltado às crianças de quatro a cinco anos e 11 meses, o Estrela Nova não medirá esforços para captar recursos de diferentes fontes. Afinal, quanto mais diversificadas e em maior quantidade elas forem, menor será o risco para a sustentação financeira organizacional e maior a legitimidade social da entidade, mesmo que esse processo seja mais trabalhoso.

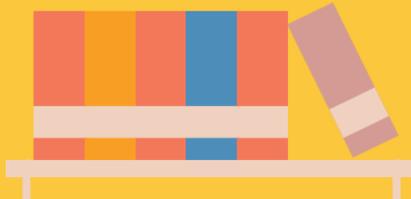
Nesse sentido, para a manutenção do novo projeto, o Estrela Nova irá estruturar um plano de captação de recursos mais completo. Mas, para a implantação e sustentação dos 12 primeiros meses, a organização adotará as seguintes estratégias:

- Captação de recursos junto a empresas e institutos/fundações empresariais que apoiam projetos/iniciativas na área da primeira infância.
- Realização de campanha de financiamento coletivo no Brasil e na Europa.
- Apadrinhamento de crianças (pagamento integral ou parcial do valor per capita).
- Contribuições espontâneas das famílias.

# plano de AÇÃO

**Para a viabilização do projeto apresentado neste artigo foi elaborado o plano de ação abaixo, que será realizado nos próximos 23 meses, a partir de setembro de 2020:**

O quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?	Quanto?
Elaboração do Projeto	CEI Coordenação Geral Diretoria	Estrela Nova	09 a 10/20	É necessária para a elaboração do plano de captação de recursos, a definição de indicadores, metas etc.	Utilizando o conteúdo do curso, os conhecimentos da organização, a consulta à profissionais e as cotações de preços.	R\$ 0,00
Elaboração do Plano de Captação de Recursos	Coordenação Geral Diretoria	Estrela Nova	10/20	Trata-se de uma ferramenta fundamental para o sucesso da captação do volume de recursos necessários para a implantação e execução do projeto.	Utilizando o conteúdo do curso, os conhecimentos da organização, a consulta à profissionais.	R\$ 0,00
Captação de recursos	Coordenação Geral Diretoria	Empresas, institutos/ fundações empresariais, campanhas de financiamento coletivo e pessoas físicas.	10/20 a 03/21	Atividade imprescindível para a viabilização do Projeto.	Contatando empresas, institutos/ fundações e outras possíveis fontes de recursos que apoiam iniciativas na área da Educação e/ ou têm relação com as despesas previstas no projeto.	R\$ 0,00



O quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?	Quanto?
Projeto Político Pedagógico	CEI CCA Assessoria Pedagógica	Estrela Nova/ home office	11 a 12/20	O documento é norteador das ações relacionadas com: preparação da equipe, planejamento das atividades, adequações no espaço, aquisição de mobiliários, materiais e equipamentos.	Utilizando o conhecimento que a equipe interna já possui e consultando novas referências.	R\$ 0,00
Aluguel/ aquisição de imóvel e adequação do espaço para atendimento	Coordenação Geral	Comunidade	04 a 06/21	O Estrela Nova não possui espaço para a realização do Projeto.	Pesquisando imóveis disponíveis na comunidade e que atendam aos requisitos pré-estabelecidos Executando plano de adequação do espaço por profissional.	Aluguel: R\$: 15.000,00 Adequações: R\$: 250.000,00
Aquisição de mobiliário, equipamentos e brinquedos	Equipe administrativa Estrela Nova CEI Coordenação Geral	Estrela Nova (Sede)	05/21 (orçamento) 06/21 (aquisição) e julho/2021 (entrega)	Itens imprescindíveis para a execução das atividades.	Definindo o padrão/requisitos para a aquisição dos itens a serem adquiridos e os layouts dos espaços. Realizando três orçamentos e efetuando a compra.	R\$ 211.500,00
Contratação e capacitação dos colaboradores	CEI CCA Coordenação Geral Assessoria Pedagógica	Estrela Nova (Sede)	06/21 (processo seletivo e contratação) 07/21 (treinamento)	São recursos fundamentais para a execução e garantia da qualidade do Projeto	Realizando processos seletivos com requisitos pré-definidos e multi avaliação (conhecimentos, atitudes, emocional, identificação com a missão da organização) e promovendo encontros de formação.	R\$ 34.115,39 (RH/julho)
Montagem, organização e limpeza do espaço	CEI CCA Coordenação Geral Equipe Projeto	Estrela Nova (novo espaço)	julho/2021	Atividade imprescindível para a execução das atividades.	Definindo cronograma de organização por setor (limpeza do espaço, instalação dos equipamentos etc.).	R\$ 10.450,73
Execução das atividades	Equipe Projeto Diretoria	Estrela Nova (novo espaço)	08/21 a 07/22	Para atender os objetivos, indicadores e metas.	Será feita a partir da captação de recursos, definição dos indicadores e metas, implantação do projeto político pedagógico, treinamento da equipe etc.	R\$ 739.544,68

# considerações finais

Segundo especialistas, a infância é a base do desenvolvimento do ser humano por toda sua vida. Por isso, a realização de ações voltadas a essa faixa etária são fundamentais para a redução das desigualdades sociais e melhorias de vida.

Faz parte da missão do Estrela Nova promover ações socioeducativas e de cidadania com a comunidade, exercendo importante papel na garantia dos direitos das crianças e dos adolescentes. Neste artigo, em especial, demonstramos a importância do desenvolvimento de projeto voltado às crianças de quatro a cinco anos e 11 meses, atendendo simultaneamente às necessidades da comunidade e da organização.

A inexistência de financiamento público para este tipo de atividades (ex: convênios) exigirá a captação de grande volume de recursos pelo Estrela Nova junto à iniciativa privada e pessoas físicas. Embora a execução do projeto dependa de grande volume de recursos e sua captação seja o maior desafio para a implementação das ações, consideramos que é financeiramente viável.



**Ivanilda Santos de Andrade** é licenciada em Pedagogia, cursando pós-graduação em Gestão de Pessoas. Atua na área da educação há 20 anos, como: professora de educação infantil e coordenadora pedagógica. Atualmente, exerce a função de diretora no CEI Estrela Nova.



**Luana Schoenmaker** é graduada em Ciências Sociais, com pós-graduação em Administração pela Universidade de São Paulo. Já atuou no Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor e na Agência Reguladora de Transportes do Estado de São Paulo. É coordenadora geral do Movimento Comunitário Estrela Nova desde janeiro de 2020.

## ONG Comunidade Parceira Sócio-Cultural- Educativa (COMPASCE)

 [ongcompasce.org](http://ongcompasce.org)



# democratização e acesso à leitura

Uma experiência literária na  
comunidade Vila Maranhão



Gracileide de Jesus Cantanhede Reis  
Telmira Maria Matos Sena  
Telma Maria Matos Brito Filha

# introdução

A Vila Maranhão é um bairro da zona rural e industrial do município de São Luís (MA), com população estimada em quatro mil habitantes e alto índice de desemprego, principalmente entre os jovens. O analfabetismo funcional e os problemas sociais advindos do tráfico e do consumo de drogas, além da baixa renda, tornam a vida mais difícil para a comunidade.

O bairro dispõe de duas escolas públicas (uma municipal e outra estadual, que oferecem o Ensino Fundamental e Médio, respectivamente), associações comunitárias e um posto de saúde municipal que presta atendimento básico. Não há creches comunitárias nem espaços públicos para lazer, apresentações culturais ou práticas de esportes. A biblioteca pública mais próxima fica à distância de 20 quilômetros.



A Biblioteca Comunitária Vila Maranhão (BCVM) é o primeiro projeto consolidado pela ONG ComPaSCE, criada em 2017. Na época em que foi fundada, a comunidade se reuniu em torno das questões consideradas prioritárias para suas famílias. Entre elas, – e a mais importante – a de ter um espaço em que todos pudessem dispor de cultura, lazer e com acesso gratuito e irrestrito.

Assim, surgiram os primeiros esboços de oferecer no local um novo ambiente, onde os livros pudessem ser o assunto constante, que incentiva e instrui, que atença o imaginário e o brincar, que renova e destaca a leitura.



Também conhecida pelo seu nome fantasia - Biblioteca Comunitária Vale ler, Ana e Joaquim! – a BCVM é fruto de três anos de perseverança, solidariedade, voluntariado e muito amor aos livros. Sua identidade, os objetos utilizados e personagens da comunidade na qual está inserida foram definidos pela paisagem urbana marcada pela natureza, pelo patrimônio histórico, pelos comércios, pelas empresas e pelos trens, trilhos e dormentes que cortam as ruas do bairro.

Com isso, vem se tornando um espaço de luta e de exercício pelos direitos humanos e de cidadania, um canal de ajuda e solidariedade aos moradores e um bem material para o público leitor, trazendo um mundo de imaginação proporcionado pela leitura, além de um acervo vivo de histórias que ultrapassam as paredes de uma biblioteca.

Entretanto, todos esses avanços só acontecem quando se mergulha em projetos sociais e culturais, realizados em parcerias ou por editais, voltados para um público leitor capaz de se transformar, de se colocar comprometido com a valorização do ler e de se tornar um grande leitor, inserido nos seus direitos no âmbito do livro, da leitura, literatura e bibliotecas. Avançar ainda mais nesse processo tem sido o desafio atual da ComPaSCE e da BCVM.



# objetivo geral



Aplicar ações de fomento à leitura para que a comunidade possa usufruir de forma livre e democrática a busca pelo conhecimento e ludicidade por meio do livro, literatura, leitura e biblioteca e, dessa forma, ratificar a importância da leitura na transformação da sua realidade, promovendo acesso aos livros de forma gratuita, com a melhoria no atendimento ao público leitor, de modo a acolher aqueles que se encontram em situação de vulnerabilidade e/ou exclusão social.

# objetivos específicos



Reconhecer a importância da leitura no dia a dia.



Registrar os projetos e práticas literárias da BCVM executados para instrumentalizar o fomento à leitura.



Estimular o leitor proporcionando uma condição especial de pensar individualmente ou em grupo pela mediação de leitura.



# contexto

Desde a sua fundação, o maior desafio da BCVM tem sido o de proporcionar à comunidade um espaço cultural dinâmico e democrático, capaz de potencializar ações voltadas à promoção da leitura. É neste contexto que ela se posiciona como uma instituição “de construção de direito à leitura e escrita, à memória e à história”, que se faz necessária para a melhoria da qualidade de vida dos seus usuários. Durante sua trajetória, diversos momentos levaram a instituição a refletir sobre o que poderia ser feito para o sucesso permanente da iniciativa.

Um deles, por exemplo, foram os questionamentos iniciais, feitos por moradores da comunidade da Vila Maranhão, sobre a dinâmica da BCMV, cujas respostas remetiam à necessidade de implementação de iniciativas sociais e culturais de forma compartilhada, com outras cadeias do livro (escritores, ilustradores,

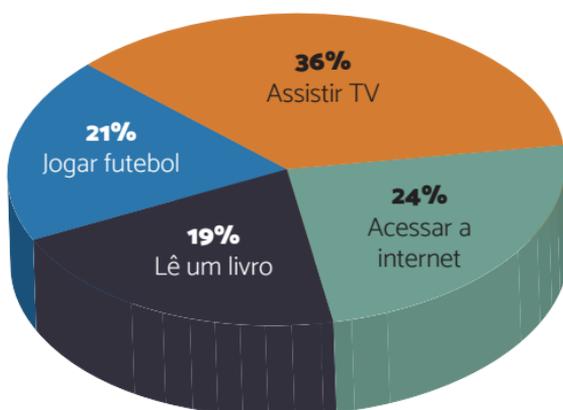
editores, livreiros, bibliotecários, contadores de história, mediadores).

Entre as indagações feitas podemos destacar: “Como nossos leitores estão mergulhando nesse mundo cultural da leitura e exercendo seu direito a uma biblioteca, a um livro de forma gratuita?”; “Estão dispostos a uma escolha de melhoria no campo da leitura e utilizando essa ferramenta, que é a Biblioteca Comunitária, como uma ocupação construtiva, como espaço de luta pelo direito humano e que permite a leitura para todos?”; “A dinâmica ou toda ação que a Biblioteca Comunitária realiza em seu território contribui para apropriação da leitura literária da sua comunidade?”; “Como um bom planejamento pode afetar a execução de projetos voltados para esse público leitor?”.

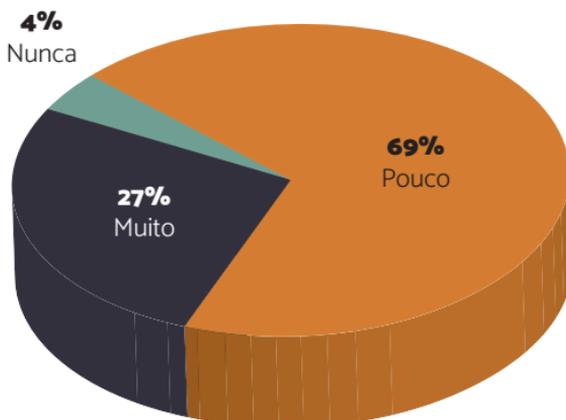
Outro indicador importante veio da Pesquisa de Satisfação e Perfil do Usuário, aplicada em 2017, no período de elaboração do projeto. Visando a democratização ao acesso aos livros serviu de

parâmetro para formalizar as primeiras iniciativas, planejar ações futuras e conhecer as motivações, preferências e expectativas da comunidade. Seguem abaixo os dados da pesquisa.

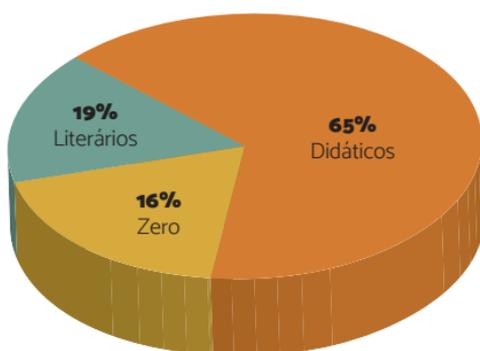
#### GOSTA DE FAZER NO HORÁRIO LIVRE:



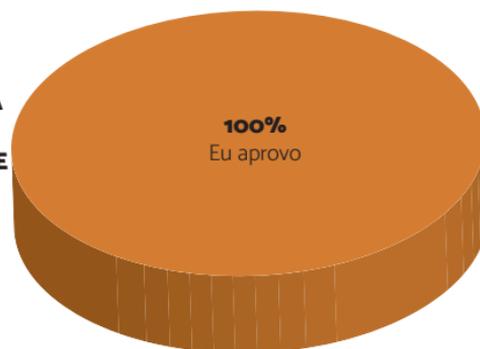
#### VOCÊ TEM HÁBITO DE LEITURA



**% DE  
PESSOAS  
COM LIVROS  
EM CASA**



**UMA BIBLIOTECA  
COMUNITÁRIA  
NA COMUNIDADE**



Como é possível observar, a falta do hábito de ler não estava, nem de longe, interligada ao desgosto pela leitura, mas sim à falta de insumos suficientes na comunidade, que promovessem esse encontro livro leitor. Os dados também apontaram para a necessidade desse instrumento cultural - no caso, a biblioteca comunitária - na medida em que a maioria dos entrevistados apontava positivamente para a sua criação no território.



Diante de tudo o que foi exposto até aqui é inegável que a presença contínua de um espaço de leitura na comunidade só reafirma o quanto os moradores têm sede de conhecimento e de acesso ao livro e que não o fazem não por falta de querer, mas sim de oportunidade.

Portanto, buscando ratificar a importância da leitura na transformação da comunidade, a BCVM sentiu a necessidade de implementar novos projetos, o que passou a ser feito a partir da reflexão sobre as demandas da comunidade, as ações já realizadas e a experiência adquirida nos últimos três anos.



# desenvolvimento

Indubitavelmente, sempre que se pensa na melhoria da qualidade de vida das pessoas que moram na região, a BCVM busca contribuir socialmente, tentando preencher a lacuna deixada pelo poder público, para que todos possam usufruir dos bens culturais na própria comunidade, com o intuito de aprender a valorizá-los.

A implantação da BCVM veio, portanto, fortalecer os usuários no sentido de democratizar o conhecimento. Afinal, o projeto apresenta-se não só como complemento à educação formal, mas também como uma oportunidade para que a comunidade possa adquirir novos conhecimentos, tornando-se cidadãos críticos e autores de sua história.



Paralelamente, no local, estimula-se o companheirismo, a solidariedade e o trabalho em grupo, proporcionando aos frequentadores uma imersão não só no imaginário, mas também fazendo com que eles descubram um mundo novo e diferente do qual estavam alijados. Dessa forma, o conhecimento, a cultura, o aprendizado, o mundo de imaginação e a realidade que a leitura proporciona para aos leitores incentivam os cidadãos a mudarem a própria realidade e a de sua comunidade.

Além de proporcionar aos moradores um espaço cultural de fomento à leitura e empoderamento social para as crianças, a BCVM é um espaço mágico onde podem ser realizadas atividades lúdicas durante parte do seu dia, entretidas com os livros e fortalecendo laços de amizade ou simplesmente interagindo entre elas. Exemplo prático são as crianças lendo para outras crianças.

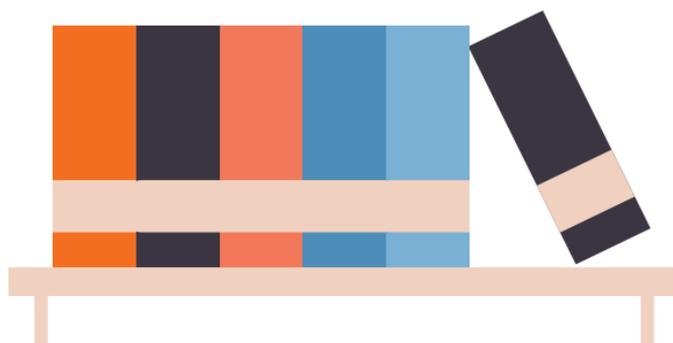


A BCVM também tem sido um canal de ajuda e solidariedade aos moradores que buscam formas de realizar atividades beneficentes na comunidade, principalmente, neste momento de pandemia, consolidando-se em um importante espaço alternativo de convivência.

A experiência com a BCVM, desde a sua criação, revelou aspectos positivos, que precisam ser considerados quando pensamos em expandir a forma como trabalhamos:



- A leitura, de fato, favorece e amplia as ideias e o conhecimento para provocar mudanças nas condições de vida.
- A utilização ou o manuseio de um livro conecta o indivíduo ao mundo real ou imaginário.
- O leitor que vai à BCVM, sem obrigação, aprende a gostar do livro e/ou do seu autor.
- O fomento à leitura traz estímulo e impulso, na medida em que envolve o leitor de forma criativa e efetiva, individualmente ou na convivência em grupo.
- A qualidade do acervo de livros literários favorece o aprendizado com leituras educativas e noções de cidadania.
- O livro instiga o surgimento de história de vida, de contos de histórias do negro e do índio e de filmes com fatos de biografias expostas no acervo.
- A difusão do livro e da leitura também ocorre com ações de doação de livros literários e com direcionamento especial às pessoas em situação de vulnerabilidade social.





Atualmente, a BCVM envolve a comunidade de tal maneira que já faz parte dos sábados a participação em atividades especiais previamente programadas. Nos dias úteis, principalmente, crianças e adolescentes procuram a aproximação com o livro, levando-o para casa, ou demonstrando interesse, quando perguntam: “Tia, vai ter biblioteca hoje?” A ideia é que o espaço continue sendo uma importante ferramenta para tornar seus usuários não só em leitores assíduos, mas também cidadãos que reconheçam seus deveres e valorizem seus direitos na sociedade, fazendo com que sejam capazes de conviver em grupo e respeitar as diferenças.

**MEDIAÇÃO DE LEITURA:** Segundo especialistas, a leitura na biblioteca comunitária está associada a uma reflexão sobre o poder transformador das palavras e seu potencial na afirmação de ideias. Nesse contexto, a centralidade das mediações ocorridas gira em torno da literatura, com práticas envolvendo a oralidade.



Surge então um elemento primordial nesse processo: o mediador de leitura. É ele quem conduz o processo (de aprendizagem ou não), ajudando, orientando e incentivando as pessoas a viver, desenvolver e concretizar uma experiência que não aprendem sozinhas, constituindo-se, assim, em uma ponte entre o instrumento de formação (o livro) e o indivíduo (o leitor) que será transformado com a leitura.

Porquanto, a qualificação dos profissionais imprescindíveis na BCVM como mediadores de leitura e contadores de história é uma preocupação permanente da ONG ComPaSCE. Em função da parceria da Rede de Biblioteca Comunitárias Ilha Literária, a instituição busca qualificar os integrantes por meio de cursos de formação. Mas apenas isso não basta. É preciso buscar novas alternativas para fortalecer a figura de um personagem tão importante como esse.

É inegável que a leitura tem grandes consequências e impactos na formação de cidadãos letrados, afinal, quanto mais se lê, melhor se fala, melhor se escreve, melhor se comunica. Certamente, por meio das leituras próprias, as crianças podem acabar se divertindo com as histórias selecionadas. Existem estratégias para que o leitor se sinta mais



atraído pela leitura, por isso, a importância da mediação, seja de forma lúdica, ou com conteúdo de histórias selecionadas, fazendo com que o leitor seja envolvido e sinta-se participante dessa aventura.

Para a BCVM, o mediador é aquele que lê e constrói um castelo de sonhos pela imaginação literária, que faz das crianças e adolescentes seres mais humanizados e companheiros uns dos outros. Até mesmo a sociabilidade que o livro permite e os laços fraternos desenvolvidos corroboram muito para um bom desenvolvimento cognitivo, de uma mente brilhante que está em constante formação e aperfeiçoamento.

**CENÁRIO ATUAL:** Várias bibliotecas comunitárias espalhadas pelo Brasil atuam em comunidades da periferia, seja de forma individual ou em rede, com gestão compartilhada. Isso ressalta o quão são importantes em seus territórios.





A Rede de Bibliotecas Comunitárias - Ilha Literária, por exemplo, é um coletivo que atua desde 2014 na democratização do livro, da leitura, da literatura e das bibliotecas, inserindo-se em políticas públicas articuladas com a Rede Nacional de Bibliotecas Comunitárias, criada em 2015 e que atualmente conta com o apoio da Fundação Itaú Social. Ambas lutam pelo direito humano à leitura. A RNBC integra 11 redes locais e 115 bibliotecas comunitárias localizadas nos estados do Pará, Maranhão, Ceará, Pernambuco, Bahia, Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul.

Em 2020, a BCVM passou a integrar esse coletivo promovendo iniciativas que são comuns a outras 17 bibliotecas, buscando: o empoderamento das comunidades da periferia e zona rural no acesso à democratização do livro, leitura, literatura e bibliotecas; a efetivação das políticas públicas desse segmento cultural; e as formações de mediação de leitura; gestão de bibliotecas e sustentabilidade.

Entre as iniciativas realizadas podemos destacar: mediação de leitura, catalogação e organização de acervo, cafés literários, sarau literário, feiras de livros, contação de histó-

rias, piqueniques literários, encontros com escritores, contação porta a porta, atividades de leituras literárias com gestantes e com idosos e escutas públicas para a formulação do Plano Municipal de Livro, Leitura, Literatura, Bibliotecas, entre outras atividades comunitárias.

Um dos destaques da BCVM é a “Brinquedoteca”, uma estratégia adotada para que crianças e adolescentes tenham maior interesse pelo livro e, conseqüentemente, pela leitura. Livros, brinquedos e jogos educativos são frutos de campanhas de arrecadação permanentes junto a órgãos públicos, empresas privadas e a sociedade civil, garantindo a manutenção do espaço, como um local de jogos lúdicos e educativos.

Além dela, outras duas iniciativas de caráter permanente, criadas pela equipe da BCVM, destacam-se também no cotidiano da organização.

A primeira é a campanha “Doe seu Livro”, realizada em repartições públicas, privadas e junto a pessoas físicas.





A segunda é a “Parceria com a Comunidade... Adote a Biblioteca Comunitária Vila Maranhão”, que prevê mapeamento e visitas a organizações privadas, associações e escolas locais, com o objetivo de: buscar parcerias para a efetivação dos projetos socioculturais da BCVM; receber com regularidade recursos; manter bom relacionamento; divulgar os trabalhos.

Neste Projeto estão inclusos colaboradores que prestigiam e interagem com as atividades literárias. Um exemplo é o parceiro que atua na reforma/construção da BCVM, por meio de um processo participativo de serviços de arquitetura x comunidade, apresentando um trabalho em sintonia com os saberes e desejos dos seus usuários.

Atualmente, a BCVM tem um vasto campo de atuação na promoção de políticas públicas voltadas para a promoção da leitura, com um plano de ação adaptado à realidade das comunidades em situação de vulnerabilidade, pouca escolaridade e desigualdade nos acessos tecnológicos e digitais. Igualmente, possui um trabalho compartilhado, com doações regulares e com parceiros comprometidos.

Apesar disso, a instituição precisa definir objetivos claros, apresentar as ferramentas necessárias para desenvolver sua missão na comunidade, como também ter um diagnóstico preciso da organização, além de desenvolver planos de captação criativos, razoáveis, de conquista e eficazes. Afinal, o que buscam os parceiros em uma entidade? Ética, transparência e resultados. As instituições do terceiro setor são importantes frente à atuação nos problemas das comunidades, pois a exclusão de políticas públicas amplia a interferência das ONGs nos problemas e interesses das comunidades.

Nas redes sociais, seja Facebook, Instagram e em seu site, a ComPaSCE expõe o cotidiano das atividades desenvolvidas, com a preocupação não só de obter curtidas, mas também a de enfatizar o apoio de todos os amantes da leitura com os quais mantêm ligação, além de apresentar com ética os recursos recebidos e a sua utilização permanente.

A visibilidade pública da entidade é importante na medida em que ela executa e se envolve com os problemas das comunidades. Por isso, a publicidade funciona como mais uma ferramenta para que os projetos sociais da BCVM sejam conhecidos e tenham a parti-

cipação da sociedade. Rádio, televisão, redes sociais e mídia impressa são os meios já utilizados para a promoção da Biblioteca.

Por causa dessa visibilidade, a equipe de projetos sociais da BCVM está constantemente investindo na qualificação e no profissionalismo, a fim de tornar eficiente a captação de recursos que garantam a sua sustentabilidade. Isso é necessário para a manutenção e renovação do acervo de livros e demais gastos permanentes. Urge, então, buscar a participação das parcerias públicas e privadas e a qualificação de implemento dos projetos que levem à democratização da leitura.

Em sua essência, a BCVM tem a leitura e o livro como instrumentos de conhecimento e poder, por isso, pesquisa constantemente maneiras de viabilizar o acesso ao livro de forma simples, didática, lúdica e gratuita às crianças e adolescentes. Estes, na maioria das vezes, não têm condições de adquirir um livro por seu custo financeiro, por isso, além dos empréstimos, a BCVM também realiza doações aos frequentadores, principalmente de livros didáticos.

Independente de projetos financiados por parceiros privados ou públicos, a instituição precisa buscar outras formas de sustentabi-

lidade para garantir a manutenção de suas atividades e o fomento à leitura, sem perder de vista as parcerias voluntárias que possibilitam trocas de saberes e um universo novo de ideias aos nossos leitores.

Um bom exemplo é o trabalho liderado pelo professor da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Silvestre Matos, pesquisador pelo Núcleo de Pesquisa Interdisciplinar em Leitura, Comunicação, Design e Hipermissão (LEDMID). Durante alguns meses ele acompanhou a BCVM, desenvolvendo pesquisas e atividades sobre a “gamificação na educação”. Para isso, usou ferramentas tecnológi-



cas como forma de mesclar o livro físico a eletrônicos, sem perder a essência do aprendizado e leitura.

O acompanhamento constante das atividades e a confecção de relatórios solicitados pela Rede Nacional de Bibliotecas Comunitárias têm revelado dados interessantes. Um deles diz respeito ao perfil dos frequentadores da BCVM, atualizado em 2020, seguindo a classificação do IBGE.

O público infantojuvenil cadastrado na BCVM é composto por sete crianças de zero a seis anos; 52, de sete a 11 anos; e 41, de 12 a 17 anos. 35 são meninos e 65, meninas. 80 identificam-se como pardas, dez como pretas, nove como brancas e uma como indígena. Entre eles, quatro apresentam deficiência. Já o público adulto é formado por cinquenta pessoas responsáveis/beneficiários pelas crianças e 34 sócios da ONG.

Essas informações também foram importantes para a idealização das iniciativas que servirão como base de projetos e de planos de ações futuras da BCVM.

# plano de AÇÃO

A partir de uma visão estratégica, a diretoria estabeleceu um Plano de Ação inicial, contendo metas e iniciativas que serão desenvolvidas para cada projeto elaborado. Ele faz parte do Plano Anual de Trabalho compilado por sócios e diretores para balizar e planejar os projetos a serem desenvolvidos ao longo de cada ano. Inicialmente foram elaborados três projetos para 2021, sempre visando a democratização e o acesso a livros para leitura na BCVM.

Ressalta-se que o Plano de Ação pode ser viabilizado por: editais, contatos com as escolas e associações locais e adjacências; parcerias públicas ou privadas; investidores sociais (fundações, institutos); doações de pessoas físicas e dos colaboradores permanentes. Estão também previstas ações de marketing intensivo, por meio das mídias digitais.



O quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?	Quanto?
Projeto Conciliando para o Ler e o Brincar	Setores públicos e privados	Na sede da ONG	1º semestre de 2021	Para interação da BCVM com a comunidade leitora, incentivando práticas de leitura em um ambiente familiar, confortável e seguro.	Utilizando os recursos adquiridos para incrementar o acervo literário e executando os serviços pertinentes à reforma do imóvel e demais serviços necessários para funcionamento do espaço, de modo a garantir a proteção dos usuários e do patrimônio da BCVM.	R\$ 50.000,00
Projeto Roda de Leitura	25 leitores da Biblioteca Comunitária, de 8 anos a 16 anos	Na sede da ONG	1º semestre de 2021	Para incentivar a leitura, o trabalho em grupo e a expressão oral por meio da contação de história, além de estimular o debate sobre leitura e familiarizar os participantes com textos e gêneros literários.	Promovendo encontros durante seis meses, uma vez na semana, com mediador de leitura para coordenação, utilizando livros da biblioteca.	R\$ 476,68 (material de expediente); contrapartida do mediador.
Projeto Formação de Jovens e Adolescentes Mediadores de Leitura	Adolescentes e jovens das comunidades	Na sede da ONG	2º semestre de 2021	Despertar o interesse e o prazer pela leitura como incentivo na formação de leitores; compreender a leitura como desafio da imaginação e como possibilita o crescimento intelectual de crianças, jovens e adultos; incentivar voluntários a reconhecer a importância da comunidade num ambiente literário, por meio da ONG e da BC.	Ministrando cinco oficinas (R\$100,00 hora/aula); produção textual; questionários; exposição; visitas; gravações; gravação de vídeo durante as atividades do projeto; relatórios; notas fiscais; critérios de avaliação.	R\$ 11.189,86



# considerações finais

Utilizando acervo disponível doado e bem diversificado, várias ações permanentes são implementadas pela BCVM, como: promoção de leituras livres, em grupo ou criança lendo para outra criança; leituras poéticas e incentivo à leitura na semana do livro infantil com um passeio literário; leituras temáticas com produção de desenhos temáticos; além das brincadeiras tradicionais e escrita de projetos. A execução dos objetivos da equipe da BCVM é feita com pessoas voluntárias, por meio de recursos e planejamento adequado à realidade financeira da instituição.

À medida em que as ações são implantadas vão sendo envolvidos, nesse ambiente literário, os seus leitores e a própria comunidade. Os pequenos detalhes são o ponto de partida: a biblioteca presente na comunidade, a ida dos leitores ao local, o folhear as páginas, o emprés-

timo de livros e o querer estar próximo das atividades permanentes são ações que produzem assim uma semente que, aos poucos, é transformada em uma grande árvore.

Espera-se que a singularidade do indivíduo leitor de se envolver com a causa social e com o seu poder de profissionalização desfaça o mito de que sua condição econômica o impede de estar no mundo fantástico dos livros. Poder escolher um livro e uma qualidade de vida permanente, ter seus direitos e liberdade básica respeitados, visualizar a educação como a possibilidade de viver bem em uma sociedade na qual poucos conseguem concluir o Ensino Médio, enfim, ser poeta, poetisa, escritor, escritora em seu território são realidades viáveis e possíveis ao cidadão leitor.

Cada estímulo de leitura exposta pelas experiências literárias aqui apresentadas é um registro de mudança na forma de pensar o mundo literário. Um livro na mão é um despertar para o agir, a partir dele sur-



ge a probabilidade de ter uma vida transformada, rompendo desigualdades e exclusão social.

Assim sendo, a busca e o empenho da ONG pelas parcerias que garantam a implantação de projetos são imprescindíveis para a manutenção da BCVM, mas a força dos voluntários e amigos dos livros compõem a sua principal força motriz para manter o local em funcionamento. Os esforços para viabilizar e aplicar os indicadores que darão maior visibilidade aos resultados de fomento à leitura são constantes, sempre procurando corrigir em que parte se observam déficits e melhorar em que ponto se constatam êxitos.

Tudo isso é um desafio permanente em busca da sustentabilidade, sem perder de vista a democratização e o acesso ao livro, à leitura, à literatura e às bibliotecas. A princípio esses termos podem até conotar redundância, entretanto, denotam a importância singular para as bibliotecas comunitárias que lutam

para sobreviver no País, em particular a nossa Biblioteca Comunitária Vila Maranhão - Vale ler, Ana e Joaquim!, em um bairro da zona rural, na Ilha de São Luís, no estado do Maranhão.



**Gracileide de Jesus Cantanhede Reis** é graduada em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Maranhão. Atualmente atua como mediadora de leitura da Biblioteca Comunitária Vila Maranhão e como 1ª secretária geral da ONG ComPaSCE na gestão 2021/2024.



**Telmira Maria Matos Sena** é graduada em Administração pela Universidade Estadual do Maranhão, com pós-graduação em Auditoria Controladoria Financeira. Servidora pública do Ministério da Saúde, cedida ao Município Paço do Lumiar (SEMUS), na função de Auxiliar de Enfermagem, também atua como 1ª secretária de Administração e Finanças da ONG ComPaSCE na gestão 2021/2024.



**Telma Maria Matos Brito Filha** é graduada em Serviço Social pela Universidade Federal do Maranhão. Servidora pública do Tribunal Regional do Maranhão, é presidente da ONG ComPaSCE na gestão 2017/2020 e 2021/2024, além de gestora da Biblioteca Comunitária Vila Maranhão.

## ONG Poupa Mais Brasil | Meu Propósito

 meuproposito.org.br



**Carolina Maciel**  
**Katharinny Bione**  
**Rhoger Marinho**

# sustentabilidade ou morte

**Gestão da marca  
como instrumento de  
comunicação, captação de  
recursos e geração de renda**

---

# introdução

Com sede na cidade do Recife (PE), a Meu Propósito é uma Organização da Sociedade Civil facilitadora de tecnologias sociais e educacionais na área da Educação Financeira. Fundada em 2015, ela viabiliza a promoção de políticas estruturantes, de maneira acessível, democrática e fundamentada, com foco na demanda de cada público. Portanto, atua na assistência de pessoas, principalmente, em situação de vulnerabilidade, ao desenvolver nelas habilidades técnicas e socioemocionais para o empoderamento, protagonismo e autonomia financeira.

Em 2018, a instituição mudou o seu nome de Poupa Mais Brasil para Meu Propósito, no intuito de adequar a comunicação e identidade visual ao propósito de semear sonhos por meio da educação financeira. Em um país onde há desigualdade de oportunidades de aprendizagem e de acesso ao ambiente

escolar, a instituição acredita que a educação financeira pode criar um espaço colaborativo para o desenvolvimento da cidadania. E, por conseguinte, todos se reconheçam aptos a provocar transformações socioeconômicas positivas, capazes de transverter sua realidade e intervir no enfrentamento das situações de desigualdade.

Para atuar de forma estratégica e ampliar seu poder de atuação, a Meu Propósito utilizou a Teoria da Mudança para poder ter mais clareza sobre o que deveria ser colocado em prática para atingir um objetivo maior no futuro. O uso dessa metodologia apontou para a sustentabilidade como principal problema a ser resolvido, sendo que sua causa estava ligada à crise de identidade da organização. Portanto, este tornou-se o principal desafio a ser tratado neste artigo.



# objetivo geral



Estruturar a captação e geração de renda por meio da gestão de marca e comunicação integrada em prol da sustentabilidade da organização.

# objetivos específicos



Desenvolver a gestão da marca para fortalecer e unificar a identidade visual da ONG.



Definir um plano de comunicação integrada para o alinhamento das ações, proporcionando maior visibilidade da organização perante a comunidade e os parceiros em potencial.



Elaborar estratégia de captação e geração de renda alinhada às campanhas de comunicação, para a efetiva obtenção de recursos.



# contexto

Para Andrea Anderson, especialista em planejamento e avaliação de iniciativas comunitárias do Aspen Institute, todos os projetos de intervenção social fundamentam-se na Teoria da Mudança, visto que, geralmente, possuem o objetivo de solucionar um determinado problema social a partir de uma metodologia de intervenção.

Amplamente difundida entre os que participam de ecossistemas de empreendedorismo de impacto, a metodologia é constituída por um conjunto de ferramentas que, a partir da realização de um mapa, traduz, organiza e estrutura as mudanças pretendidas. Por isso, ela auxilia no planejamento de qualquer tipo de iniciativa social, melhorando a capacidade das instituições e iniciativas sociais na consecução dos seus objetivos e na demonstração de seu impacto.

Autora dos princípios da Teoria da Mudança, Andrea pontua que, normalmente, existem três premissas a serem consideradas: identificação da situação problema e das causas sobre as quais se deve agir para resolvê-la; identificação dos resultados de curto, médio e longo prazo necessários para a resolução do problema; e, identificação de técnicas, práticas e metodologias que justificam a ligação entre as atividades do programa e os resultados esperados.

Após aprofundar o conhecimento sobre a metodologia, a Meu Propósito identificou a sustentabilidade da instituição como problema a ser resolvido, decorrente da crise de identidade institucional, que por sua vez foi provocada pela falha na comunicação com os stakeholders. Esta última, aliada à falta de um plano de captação e geração de renda, geraram um obstáculo no processo de obtenção de recursos.



# desenvolvimento

Segundo especialistas, a ideia fundamental de uma marca é contribuir para que os componentes que beneficiam o relacionamento com a organização e seus produtos/serviços se mantenham na memória das pessoas. Para isso, seu posicionamento precisa imprimir no público as ideias e valores que a instituição representa. A construção da imagem desejada é feita por meio de sua identidade, que deve estar expressa em toda a comunicação da organização.

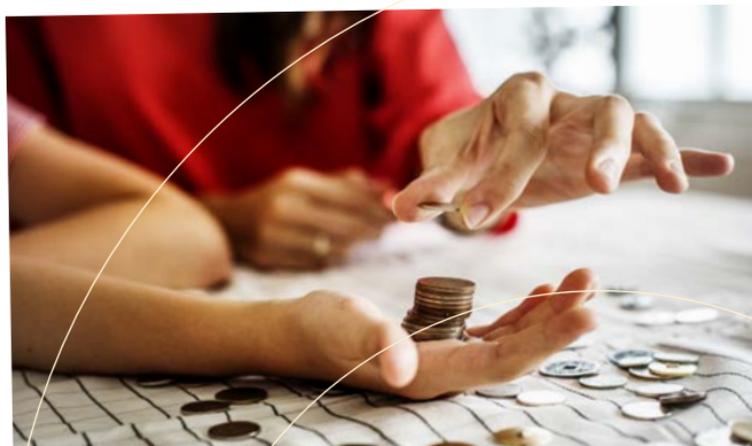
Uma forma eficiente de consolidar a marca é tornar pública a atuação da organização. Com isso, além de legitimar sua missão e provar sua capacidade técnica, a iniciativa pode atrair as empresas privadas, visto que estas, preocupadas com a transparência, procuram ligar seu nome a ações sociais que sejam percebidas de maneira positiva pela sociedade.

Portanto, é importante divulgar informações como propostas e resultados alcançados ou projetados pela organização, além de informações sobre a causa a ser atendida, utilizando-se, inclusive, de dados estatísticos que comprovem a capacidade da organização em auxiliar a comunidade.

Nesse sentido, vale ressaltar o que os especialistas apontam como ser atuação eficiente no terceiro setor: adequar seu produto/serviço ao público, mostrar os benefícios sociais e sua relevância na sociedade ou comunidade na qual está inserida, conquistar os stakeholders de influência na sociedade e comunicar adequadamente os resultados dos projetos realizados. Por isso, o direcionamento da comunicação é essencial para a continuidade de qualquer instituição ou organização não governamental.



Outro aspecto importante é que o terceiro setor deve atender três públicos distintos: o público-alvo que a instituição tem como foco de interesse e será efetivamente o beneficiário de suas ações; o cliente que provém os recursos para a efetiva realização dos projetos sociais da instituição, representado por entidades, pessoas físicas e jurídicas que acreditam na causa, e, principalmente, outras organizações da sociedade civil que compõem o terceiro setor ou empresas do segundo setor que possuem uma responsabilidade social; e a sociedade em geral, visto que as organizações trabalham para entregar-lhe indivíduos melhores nos aspectos racionais/emocionais, que sejam capazes de contribuir para o bem-estar social e com a busca de melhores condições de vida na sociedade.



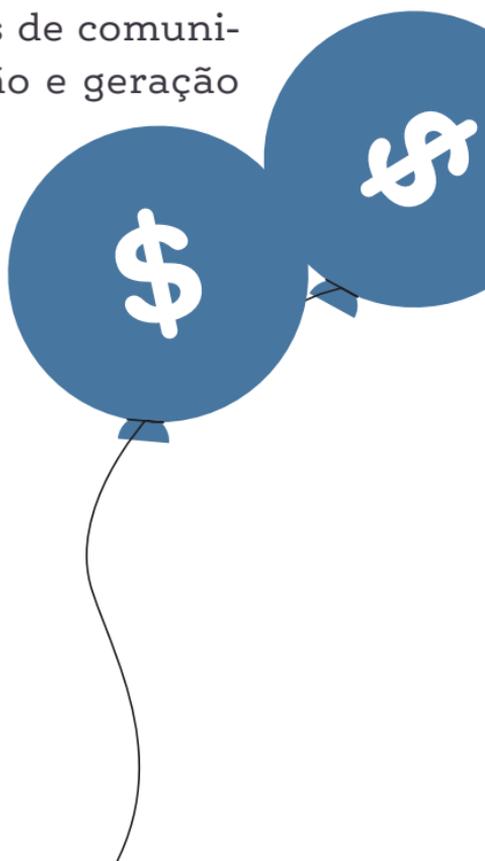
Assim, a Meu Propósito decidiu utilizar-se de ferramentas de gestão de marca para que sua cultura interna (identidade da marca) pudesse ser refletida em sua imagem percebida (posicionamento de marca) entre todos os públicos estratégicos. Para isso, passou a trabalhar de forma estratégica a identidade da organização, sua história, sua causa, seus valores, sua cultura etc, para que ela pudesse se comunicar de maneira assertiva, provocando um alinhamento entre o que a organização é e como as pessoas a enxergam.

De forma prática, a Meu Propósito desafiou sua equipe de marketing e de comunicação (três voluntários) para que, pela primeira vez, elaborasse uma estratégia de gestão de marca a partir da revisão da identidade institucional, passando pela definição de personas institucionais e de clientes, tom de voz e propósitos. Tudo isso alinhado às estratégias para promoção dos serviços ofertados.

Para aumentar o fluxo de contribuições, a instituição também elaborou um plano de comunicação visando integrar objetivos para as mídias utilizadas pela Meu Propósito (site, Instagram, LinkedIn e Youtube), com o estabelecimento de metas e estratégias para cada uma delas.

A iniciativa contempla desde a reformulação do site e o alinhamento das mídias sociais até a formulação de uma campanha de marketing nas redes sociais, para dar visibilidade à instituição e fortalecer as estratégias de comunicação para a captação e geração de renda.

O planejamento refletirá a cultura interna da instituição e sua marca entre os públicos externos, trabalhando o relacionamento da entidade com seus doadores e investidores em potencial.





**CAMPANHAS:** Com o crescimento no número de organizações do terceiro setor, intensificou-se a disputa por recursos financeiros de terceiros, levando-as a oferecerem bens e serviços com o propósito de alcançar lucro que, juntamente com os montantes provenientes de doações, sejam suficientes para a elaboração e desenvolvimento de seus projetos.

Por isso, os gestores precisam conhecer e desenvolver todas as possibilidades disponíveis para a obtenção de recursos, a fim de evitar dependência ou subordinação a nenhuma fonte individual de financiamento. A combinação habilidosa dessas múltiplas formas contribui para a sustentabilidade financeira da organização.

Independentemente de quais sejam os potenciais doadores, a comunicação precisa ser o principal artifício para a sua conscientização em relação à organização, suas atividades e, principalmente, os problemas que procura solucionar. Ademais, a receptividade dos financiadores também aumenta quando são apresentados indicadores do sucesso do projeto, bem como os meios pelos quais ele poderá ser medido.

Assim, as estratégias desenvolvidas para captar recursos devem ser segmentadas e direcionadas ao financiador que a instituição almeja atingir. Ou seja, as campanhas para levantar fundos precisam ser desenvolvidas de maneira diferenciada, direcionadas especificamente para cada público-alvo, sejam eles cidadãos com certa renda (pessoa física), o governo ou determinada pessoa jurídica. Sem dúvida, uma campanha de captação e geração de renda, baseada em um plano de comunicação adequado, atinge seu objetivo mais facilmente, por manter um cuidado com a comunicação estabelecida com cada um desses públicos.

É importante ressaltar que o orçamento advindo de receitas próprias é elevado em organizações que atuam nas áreas da Saúde e Educação. Nesta lógica, a Meu Propósito deu início à estruturação de seu plano de captação e geração de renda, combinando projetos pautados na oferta de cursos, palestras e orientações para pessoas físicas e jurídicas, órgãos de classe, fundos previdenciários etc. Isso proporcionará menor dependência de ser financiada por terceiros, estimulando sua autossustentabilidade, além de obter um maior comprometimento dos que nela atuam.

Paralelamente, a organização também buscará captar recursos e gerar renda junto às pessoas jurídicas e ao governo, assegurando quantias mais significativas para o financiamento de projetos e ações em comunidades. Apesar do tema responsabilidade social estar em alta, muitas empresas ainda não conhecem o mercado do terceiro setor. Por isso, é essencial que a Meu Propósito se faça conhecida, inclusive, por meio de depoimentos dos seus atuais investidores/parceiros, ou de quem já investiu na instituição.



# plano de AÇÃO

A tabela abaixo demonstra como está estruturado o plano de ação. Foram identificadas quinze atividades divididas em três grandes eixos (gestão de marca; comunicação; e captação e geração de renda) a serem desenvolvidas até o mês de dezembro de 2020. Cada uma delas foi detalhada e descrita em uma adaptação da ferramenta do 5W2H.

Além do cronograma das atividades, foram estabelecidas quais seriam as entregas de cada etapa (metas), os responsáveis pelas ações, bem como possíveis custos. Após o mapeamento, as atividades foram detalhadas na ferramenta Trello, para que todos os componentes da equipe tivessem acesso às suas entregas e acompanhassem o desenvolvimento das ações como um todo. Também foram contratados um design e um editor de vídeo como prestadores de serviços para a execução de algumas ações.

## GESTÃO DE MARCA

O quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?	Quanto?
Definir Brand Persona	Equipe de comunicação e de gestão	Sede da Meu Propósito	08/20	A criação de uma unidade de comunicação, por meio de personagem, aproxima o relacionamento com o público.	Elaboração e envio de questionário específico para que a equipe de gestão coloque suas observações. Posterior avaliação dos resultados pela equipe de mkt e comunicação.	R\$ 0,00
Definir tom de voz da marca	Equipe de comunicação	Sede da Meu Propósito	08/20	A criação de um conjunto de palavras, para expressar a personalidade da marca, facilita a comunicação com o público.	Avaliação dos questionários preenchidos pela equipe de gestão como: nuvem de palavras, elaboração de palavras-chave pela equipe de mkt e comunicação.	R\$ 0,00
Definir Buyers Persona (personas dos clientes)	Equipe de comunicação	Sede da Meu Propósito	08/20	A criação de personagens fictícios (arquetipos), para representar os usuários dos serviços da ONG, facilita a elaboração de estratégias para promoção dos serviços ofertados.	Avaliação dos questionários preenchidos pela equipe de gestão e elaboração de arquetipos.	R\$ 0,00
Elaboração da estratégia de marca (missão, visão, valores e propósito)	Equipe de comunicação e de gestão	Sede da Meu Propósito	08/20	Modernizar a visão da instituição, diante dos novos direcionamentos estratégicos, alinhada ao mkt e à comunicação.	Avaliação dos questionários preenchidos pela equipe de gestão, comparação com os dados atuais e elaboração de novas estratégias de marca.	R\$ 0,00



## COMUNICAÇÃO

O quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?	Quanto?
Reformular o site	Equipe de comunicação e design contratado	On-line	09/20	Para divulgar, comunicar, expor serviços e ações de acordo com a nova política de mkt da ONG.	Elaboração do mockup do site, definição de textos e fotos. Curadoria de conteúdo.	R\$ 2.000,00
Elaboração do plano de comunicação integrada	Equipe de comunicação	Sede da Meu Propósito	09/20	Para integrar objetivos para: site, instagram, linkedin e youtube, com metas e estratégias para cada um.	Elaboração de um documento em formato de plano contendo objetivos, metas, indicadores e direcionamentos para cada instrumento de comunicação.	R\$ 0,00
Reformular a apresentação institucional	Equipe de comunicação e design contratado	Sede da Meu Propósito	09/20	Para expor uma visão institucional alinhada ao seu posicionamento estratégico atual, perante os stakeholders.	Elaborar uma apresentação institucional que será disponibilizada no site e em outros meios de comunicação.	R\$ 1.000,00
Elaborar uma apresentação comercial	Equipe de comunicação e design contratado	Sede da Meu Propósito	10/20	Para apresentar a organização das tecnologias educacionais	Elaborar uma apresentação comercial para prospecção de parceiros e clientes.	R\$ 1.0000,00
Confeção de cronograma de postagens e conteúdos para as redes sociais	Equipe de comunicação, design e agência contratada	On-line	10/20	Dar visibilidade à instituição com o objetivo de fortalecer as estratégias de comunicação para a captação de recursos.	Elaboração de um documento contendo a descrição e resultados esperados das campanhas.	R\$ 0,00
Elaboração do vídeo institucional	Equipe de comunicação e editor de vídeo	On-line	10/20	Expor uma visão institucional alinhada ao seu posicionamento estratégico atual perante os stakeholders	Elaborar uma apresentação institucional que seja enviada a possíveis parceiros e disponibilizada no site.	R\$ 1.000,00
Execução do plano de mídia nas diversas plataformas	Equipe de comunicação, design e agência contratada	On-line	11/20	Aplicação dos planejamentos elaborados em etapas anteriores.	Acompanhamento mensal dos indicadores estabelecidos no plano de mídia e reuniões semanais com a equipe	R\$ 3.000,00 por 6 meses

## GERAÇÃO DE RENDA E CAPTAÇÃO DE RECURSO

O quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?	Quanto?
Criação de cursos e oficinas para pessoas físicas	Equipe de comunicação, design e agência contratada	On-line	11/20	Aumentar o leque de opções na captação de recursos. Mostrar cursos em ambientes digitais.	Criação do roteiro, produção e edição dos vídeos. Hospedagem do curso nas plataformas da Udemy ou Hotmart	R\$ 4.000,00
Captação de parcerias com Fundos de Pensão	Equipe de gestão	On-line	08/20	Aumentar o leque de opções na captação de recursos e sustentabilidade financeira da ONG.	Entrar em contato com as instituições que podem ser possíveis parceiras.	R\$ 0,00
Captação e prospecção de empresas para parcerias, doações e prestação de serviços	Equipe de gestão	On-line	11/20	Aumentar o leque de opções na captação de recursos e sustentabilidade financeira da ONG. Promover parcerias institucionais.	Entrar em contato com as instituições que podem ser possíveis parceiras, clientes ou mantenedoras.	R\$ 0,00
Elaboração de Projetos para editais	Equipe de gestão	On-line	08/20	Aumentar o leque de opções na captação de recursos e sustentabilidade financeira da ONG.	Acompanhar plataforma de editais.	R\$ 0,00





# considerações finais

A partir da identificação de uma crise institucional e após a aplicação da Teoria da Mudança, a Meu Propósito percebeu que seu problema de sustentabilidade era decorrente de uma falha na sua comunicação e em seu posicionamento organizacional.

Dessa forma, buscou-se gerir a marca para o fortalecimento de sua identidade institucional e conseqüentemente alinhamento das ações da organização e de sua comunicação. Ademais, organizou-se, também, um plano de captação e geração de renda, focado em campanhas de comunicação, como método para uma consecução de recursos assertiva e continuada.

O passo seguinte foi desenvolver e aplicar ferramentas que promovessem o fortalecimento da identidade da Meu

Propósito, por meio da construção de uma imagem baseada nas ideias e valores que a instituição representa, refletindo, assim, a personalidade da marca, que deverá ser expressa em toda a comunicação e identidade visual da organização.

Outra iniciativa importante foi tornar pública sua atuação para legitimar de forma transparente suas ações, além de comprovar a capacidade técnica e atrair parceiros em potencial.

Espera-se que a combinação dessas atividades proporcione o fortalecimento da marca (curto prazo) e maior visibilidade da instituição perante a comunidade em geral e os parceiros em potencial (médio prazo), levando a uma permanente captação de renda (médio/longo prazo) e, conseqüentemente, à sustentabilidade da entidade (longo prazo). É importante lembrar que as ações adotadas possibilitarão aumento da contribuição social da Meu Propósito e de sua geração de impacto, como a adoção de

uma Zona Especial de Interesse Social em 2021, voltada para o fomento do desenvolvimento comunitário por meio da Educação Financeira.

Alguns frutos já foram colhidos, como a aprovação no Edital do Consulado dos Estados Unidos (projeto com recurso financeiro para implantação de ações de educação financeira em Caranguejo Tabaiães, no Recife) e a parceria com a Capef - Fundo de Pensão do Banco do Nordeste, para o desenvolvimento de ações em educação financeira.

Por fim, espera-se que, após a execução de todas as 15 atividades macro descritas no plano de ação, a organização atinja um novo patamar de maturidade institucional, com um maior comprometimento dos que nela atuam, bem como na comunicação dos seus propósitos, geração de renda e captação de recursos.





menu



**Carolina Maciel** é empreendedora social, membro cofundadora da Meu Propósito. Certificada em PMDPro (Gestão de Projetos Sociais), possui MBA em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas – FGV e mestrado em Ciências Contábeis. Com mais de dez anos de experiência na docência e gestão do ensino superior (graduação e pós-graduação), atua à frente de contratos e projetos sociais empresariais, governamentais e do terceiro setor. Tem experiência na área de gestão de políticas públicas e na área de Educação, no gerenciamento de projetos sociais educacionais, na gestão do terceiro setor e negócios de impacto.



**Katharinny Bione** é empreendedora social, fundadora da Meu Propósito. Mestre em economia, é professora universitária em cursos de graduação e pós-graduação (IBMEC, FGV, dentre outros). Trabalhou em instituições do mercado financeiro e de capitais por dez anos e atualmente desenvolve soluções financeiras para organizações do terceiro setor e negócios de impacto.



**Rhoger Marinho** é empreendedor social, membro fundador da Meu Propósito. Mestre em Ciências Contábeis, possui mais de dez anos de experiência na docência do ensino superior (graduação e pós-graduação). Atualmente desenvolve soluções financeiras para organizações do terceiro setor e negócios de impacto.

**Rebusca Ação Social  
Evangélica Viçosense**

 [rebusca.org.br/website](http://rebusca.org.br/website)



# governança em OSC

## Quebrando paradigmas

---



**Eva Eunice Lopes Barbosa**

**Flavia Camellucci de Azevedo**



# introdução

A Rebusca Ação Social Evangélica Viçossense é uma organização sem fins lucrativos confessional cristã, que atende crianças e adolescentes visando à prevenção da vulnerabilidade social. A entidade iniciou suas atividades em 1981, com uma creche instalada no bairro Vale do Sol, na cidade de Viçosa (MG), atendendo quarenta crianças, para que suas mães ingressassem no mercado de trabalho. Em 1982, ampliou sua atuação com a construção de uma pré-escola para 120 crianças, localizada no bairro Centro. Em 1985, inaugurou mais uma creche, dessa vez no bairro Posses.

Desde então, a Rebusca vem ampliando seu atendimento, atuando nas áreas de assistência social e educação, por meio dos programas Centro Educacional Rebusca (CER), Mais Que Vencedores 1 (MQV1) e Mais Que Vencedores 2 (MQV2). Atualmente, as Unidades Centro e Posses atendem 190 crianças e



adolescentes, residentes em trinta e um bairros das zonas urbana e rural de Viçosa. O CER oferece educação infantil para crianças de um, dois e três anos, em período integral. Os programas MQV1 e MQV2 são responsáveis pelo Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos. O MQV1 promove ações socioassistenciais em jornada ampliada para crianças de 6 a 11 anos e o MQV2, para adolescentes de 12 a 17 anos.

Ao longo desses 39 anos de serviço à sociedade viçosense, a Rebusca enfrentou vários desafios na gestão dos projetos sociais, como a dificuldade de captação de recursos financeiros, a alta rotatividade de voluntários, a formação/capacitação de equipes para coordenar os projetos/programas de atendimento e, por último, mas não menos importante, a necessidade de profissionalização da gestão dos programas e da instituição, tema principal deste artigo que você acompanhará a seguir.

# objetivo geral



Promover uma reflexão para que os gestores de ONGs possam enxergar as barreiras que ainda impedem as instituições do terceiro setor de “virarem a chave”, saindo de uma rotina reativa a problemas para uma gestão profissionalizada, mitigando os riscos que comprometem a sustentabilidade da instituição.

Em especial para as ONGs confessionais cristãs, contribuir para que se mantenham alinhadas ao foco missional, preservando uma conduta ética e princípios morais cristãos.



# objetivos específicos



Apresentar as possíveis barreiras que impedem as instituições sem fins lucrativos, no recorte “profissionais cristãos”, de se engajarem no processo de mudança de gestão reativa a problemas para uma governança proativa.



Apresentar os desdobramentos negativos da falta da governança proativa.



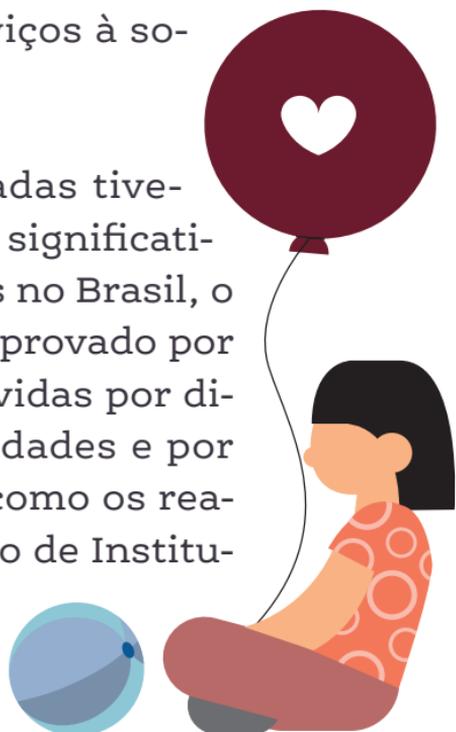
Propor para a Rebusca um plano de ação para os próximos 12 meses, que inclua o engajamento de governança e que promova um caminho de sucessão de liderança para a continuidade da instituição, dos serviços prestados de relevância pública e seu propósito missional de existência.



# contexto

Por trás de suas operações toda empresa tem um propósito que motivou sua criação. E para colocar em prática esse propósito são necessárias rotinas que funcionem bem e contribuam para que a empresa atinja seus objetivos e metas. Não é diferente com as instituições do terceiro setor, que também possuem uma causa e precisam de mecanismos de gestão, uso de ferramentas e adequação de leis, entre outros, para que possam entregar seus projetos em forma de serviços à sociedade.

Nas últimas décadas tivemos um aumento significativo de novas ONGs no Brasil, o que pode ser comprovado por pesquisas promovidas por diferentes universidades e por meio de censos, como os realizados pelo Grupo de Institu-



tos Fundações e Empresas (Gife). Esse cenário levou à necessidade de viabilizar um conjunto de regras mais claras e mais bem definidas, que norteassem os processos de gestão das organizações ligadas ao terceiro setor. O Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (Lei 13.019/2014) veio para suprir essa demanda, evidenciando, entre outros aspectos, a importância de um programa de compliance, voltado para os controles internos e de governança corporativa.



O cenário de baixa maturidade em processos de governança, ou até a falta de governança profissionalizada, é, infelizmente, algo comum encontrado ainda na maioria das instituições de terceiro setor de pequeno e médio porte. A Rebusca se encontra diante desse desafio comum, o de buscar atualizar a gestão para prolongar sua existência, ter maior assertividade de suas entregas e desenvolver seus processos de transparência, mantendo assim sua confiabilidade e respeito diante de seus parceiros e atendidos. A busca por uma governança dinâmica, atualizada e profissionalizada já era uma necessidade para a Rebusca, mas ela se tornou ainda mais latente com a pandemia de Covid-19 e suas implicações.



# desenvolvimento

Uma das primeiras atividades do curso de Capacitação e Formação em Consultoria Monitorada em Gestão para o Terceiro Setor foi a realização de um diagnóstico, buscando identificar, entre outras questões, o nível de conhecimento da Rebusca sobre: terceiro setor, planejamento estratégico, Marco Regulatório, processos de gestão contábil e sustentabilidade. A atividade revelou, de forma geral, baixo nível de conhecimento sobre esses assuntos.

Este dado, quando cruzado com a história de quatro décadas de serviço à sociedade viçosense, aponta para uma lacuna existente entre dois fatores importantes que deveriam, em paralelo, terem crescido juntos, o que não ocorreu: a sólida experiência na entrega de serviço versus o baixo nível de gestão profissional. Daí a necessidade de aprofundar a reflexão sobre o tema.



Uma das possíveis barreiras enfrentadas, e que gerou essa lacuna ao longo dos anos, foi o paradigma de que projetos sociais e confessionais não precisam de governança, pois pressupõe-se que a governança é burocrática demais, compatível somente com instituições de grande porte. Ou seja, associa-se à gestão corporativa ou profissionalizada com o oposto de simplicidade, um dos valores que são inerentes à fé cristã e que fundamentam projetos sociais confessionais cristãos. Esse preconceito de que governança é algo para instituições de grande porte e que são muito burocráticas, por si só, cria barreiras veladas, fazendo com que essa pauta não seja prioridade no ambiente institucional, em especial, nas reuniões de gestão da instituição.

É importante lembrar que a gestão corporativa envolve um conjunto de ferramentas e metodologias que ajudam a operacionalizar a missão e os objetivos de uma entidade. Ela somente torna-se burocrática, a ponto de engessar qual-

quer tipo de organização, quando o controle é maior do que o dinamismo operacional e gerencial exigidos na rotina saudável da instituição.



Mesmo a fé cristã, nor-teada pelas Sagradas Escrituras - que reconhecem a integralidade do ser humano e a diversidade de vocações, sua capacidade e produtividade, a elegibilidade do trabalho como um percurso de serviço e dignidade, e a fé que desemboca em ações práticas para o próximo e para a sociedade - ainda encontra um pequeno descompasso de visão, por acreditar que a administração corporativa está dissociada de uma espiritualidade prática, saudável e frutífera.

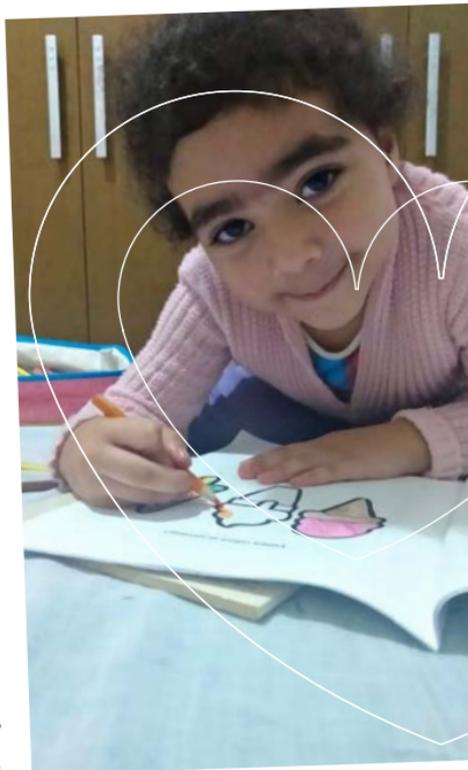
Assim, ao longo dos anos, um paradigma como este influencia a gestão das organizações de forma muito sutil, mas

impactante, afastando as boas obras confessionais da governança, por falta de conhecimento e receio de corromper a missão e causa da instituição. Sem dúvida, enganos assim causam insustentabilidade operacional quando vivenciados por longo período.

**GOVERNANÇA:** “Quando não se sabe para onde ir, qualquer caminho serve”. Este antigo pensamento, de autoria do escritor Lewis Carroll, vale não só para uma reflexão pessoal, como também no âmbito das organizações. Afinal, estamos falando de um organismo vivo, cujo principal recurso são as pessoas. Sem elas, de nada valem os recursos financeiros ou a melhor metodologia de projeto.

Diferente da maioria das empresas existentes no mercado e que buscam obter lucro, as instituições sem fins lucrativos são movidas por uma paixão profunda em realizar algo, alinhadas a uma causa, a um propósito de existência. Mas apenas isso não é suficiente quando se busca a perenidade. Sem ter sua estratégia escrita e colocada em prática, de geração em geração, é impossível manter esse organismo vivo.

As lacunas de processos vão surgindo ao longo dos anos e os sintomas passam despercebidos. Torna-se rotina, por exemplo, realizar tarefas sem saber por que são executadas. O que a instituição deseja gerar de benefício para a sociedade? Qual a missão da entidade? Ela está clara para todos os níveis hierárquicos? Como engajar voluntários? Por que não conseguimos mobilizar mais parceiros?



A falta de entendimento para questões como essas pode provocar o distanciamento da organização de sua causa, fazendo com que ela perca sua identidade e sua capacidade de influência positiva, transformacional, ou seja, a de influenciar a sociedade na qual está inserida. Com isso, a instituição acaba tendo como lema o conhecido jargão: “viver apagando incêndio”, redirecionando suas rotinas e vivendo o ciclo de apenas resolver problemas operacionais diários.

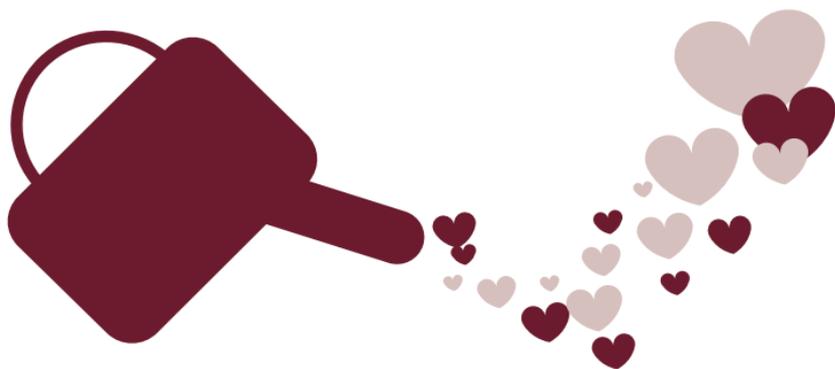
Outro ponto relevante é o distanciamento das normas que regem o setor da economia e a rede de relacionamento na qual as instituições de terceiro setor estão inseridas, incluindo os equipamentos públicos. As consequências negativas ultrapassam a esfera gerencial e operacional e podem chegar à questão jurídica por falta de compliance.

Na Rebusca, quando avaliamos a matriz SWOT, acerca das fraquezas internas da instituição, nota-se que é comum as equipes gerenciais e o nível hierárquico operacional não saberem responder, ou respondem muito diferente, sobre a causa e a missão da organização, confundindo o “que fazemos” com o “quem somos”. Os recursos humanos não são desenvolvidos em seu potencial máximo, por isso muitas vezes não têm o senso de propósito.

No aspecto administrativo, a maioria não conhece os custos dos projetos, pois não há indicadores e números que norteiam as decisões de continuidade das iniciativas e quais seus reais impactos. Como os projetos estão alinhados à missão da instituição? No caso das instituições cristãs a lacuna é maior ainda, pois os projetos têm causa e dão testemunho dessa fé prática.

De modo geral, o motor que impulsiona as instituições vem do tático e dos operacionais. É o esforço diário de rotinas e entregas. Mas estes precisam de ferramentas e estratégias que os norteiam, que somente podem ser oferecidas pelo modelo de gestão corporativa, ou profissionalizada estatutária. As melhores práticas de governança, de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, apontam que quanto maior o alinhamento entre os gestores, maior será a eficiência nos processos e maior credibilidade para a sociedade.

Outras práticas importantes que necessitam ser adotadas, segundo o IBGC, são: a educação contínua de gestores e conselhos administrativos; e a avaliação de desempenho de suas propostas e participação efetiva. Neste sentido, surgem outras questões para reflexão: como propor soluções ou direcionar equipes, projetos, quando estão alheios ao conjunto de normas que regulamentam o terceiro setor da economia? Como treinar

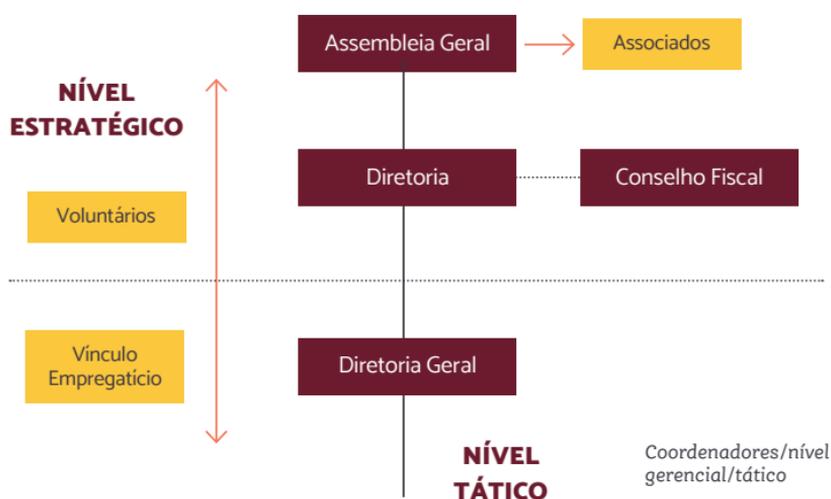


sucessores comprometidos com a causa, quando não é avaliada a participação efetiva deste conselho? Como conduzir essas assembleias de decisões de forma produtiva, mantendo os stakeholders engajados e atualizados nas ações e diretrizes da instituição?

**ESTRUTURA:** Portanto, a proposta que buscamos apresentar, após as reflexões apresentadas anteriormente, não envolve questionar a estrutura hierárquica de governança estatutária, mas sim tornar essa governança viva, dinâmica e atualizada, para oferecer suporte e direcionamento à instituição. É essa estrutura que, quando viva e atuante, promove crescimento, fortalece princípios, desenvolve equipes e agrega valores.

Mesmo sendo voluntária - o que é um cenário comum encontrado nas ONGs e, inclusive, indicado nas leis que regulamentam o terceiro setor - é importante que a governança estatutária da Rebusca cumpra esse compromisso tão importante de gestão. Os recursos humanos voluntários devem ser gerenciados como qualquer outro recurso humano. O que diferencia é a forma de contratação, mas o compromisso com as tarefas e os resultados esperados precisam ter o mesmo peso.

Afinal, aqueles que se voluntariam na gestão de projetos sociais têm um propósito de vida latente, ou seja, o compromisso de gestão deste grupo tão estratégico nas ONGs transcende à forma de contratação, prevalecendo o seu compromisso e responsabilidade social e institucional.



No cenário de 2020, com tantas mudanças repentinas e bruscas devido à pandemia mundial, a estratégia engajada do grupo gestor, compartilhada com a equipe tática, é um caminho altamente produtivo, saudável e construtivo. E isso é extremamente necessário, especificamente para as ONGs no Brasil, que tiveram um aumento exponencial de demandas versus uma redução drástica de recursos.

# plano de AÇÃO



Uma vez convencida da importância da governança para sustentabilidade de uma instituição, o passo seguinte da Rebusca foi selecionar quais fraquezas internas e ameaças externas, mapeadas durante a elaboração da matriz SWOT, deveriam ser priorizadas em um Plano de Ação simples, porém extremamente necessário para mitigar os riscos e, de ciclo a ciclo, aumentar a maturidade desses processos de gestão.

- Esclarecer e alinhar o entendimento de diversos stakeholders internos e externos, de qual é a causa da instituição e sua missão.
- Estimular maior engajamento da gestão corporativa e do conhecimento de gestão do terceiro setor.
- Promover o desenvolvimento da equipe gerencial para ampliar conhecimentos específicos em temas variados, como: o que é o terceiro setor na economia, seus desafios, regulamentações. Reflexões sobre identidade. Quem somos, nossa missão, nossa causa e outputs/ intervenção que serão executados. Temas nas áreas de gestão de projeto, captação de recursos, desenvolvimento de equipes, ferramentas e tecnologias.
- Abordar temas como falta de assiduidade dos recursos públicos e grande dependência destes recursos, potencializados por meio dos Termos de Colaboração com a Administração Pública. Estes termos estão sujeitos às questões políticas, governos, cargos que mudam ciclicamente e impactam negativamente e de forma expressiva a operação da Rebusca.

O quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como	Quanto?
Esclarecer qual é a causa e a missão da instituição para os diferentes níveis hierárquicos e stakeholders	Diretora Executiva	Rebusca	1ª etapa: 09 a 10/20  2ª etapa: 02 a 03/21	Porque é uma das fraquezas internas da instituição, e ao longo dos anos, e mudanças das gerações foram perdendo a clareza da causa e missão da instituição.	Utilizar dois parceiros da rede de empreendedorismo social cristão para realizar: 1) Quatro encontros de reflexão sobre os princípios cristãos que fundamentam os projetos, o contexto social e as diferentes formas de atuação para transformação social (parceiro 1). 2) Até quatro encontros para treinamento de gestão e indicadores de projetos sociais (parceiro 2). Nesses encontros estarão presentes a diretoria estatutária e nível gerencial da Rebusca. Nos momentos de palestras abrir para a participação de voluntários da rede de parceiros, promovendo assim o alinhamento dos voluntários à causa.	R\$ 1.000,00
Criar grupos de staff, voluntários, colaborativos, consultivos para diferentes temas da instituição, promovendo discussões desses temas para o avanço dos projetos, com a participação de cada diretor estatutário.	Diretora Executiva	Rebusca	1ª etapa: 11/20 – Divulgação de três a quatro temas que serão trabalhados no ano  2ª etapa: 01/21 –Convocação dos grupos para as primeiras reuniões	Aproximar a Diretoria Estatutária, com equipe gerencial e envolver parceiros e voluntários, para potencializar as ações da Rebusca, com capacidade produtiva/ entrega, além de despertar e mobilizar nova geração na liderança de projetos da Rebusca.	Após analisar os principais temas e necessidades latentes, iniciar com três a quatro temas de trabalho em 2021. Divulgar o tema para mobilizar pessoas de cada equipe, além de montar um cronograma de ação.	R\$ 0,00
Promover o desenvolvimento da equipe gerencial para ampliar conhecimentos específicos em temas diferentes	Coordenadores de Projeto	Rebusca	01 a 11/21	Porque é uma das fraquezas internas da instituição, a equipe gerencial não ter conhecimento amplo e aprofundado do 3º setor, e ferramentas específicas de gestão de projetos sociais.	Em janeiro, quando retomar as atividades, relembrar as fraquezas mapeadas na SWOT, analisar os avanços de 2020 em termos de conhecimento e capacidade de entregas em assuntos específicos. Mapeadas até três temas, propor no calendário de 2021 a capacitação destes.	R\$ 0,00

O quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como	Quanto?
Promover a divulgação institucional de forma expressiva, para que a organização e a sua causa sejam mais conhecidas, chamando a atenção de novos parceiros privados para participar da causa	Diretoria Estatutária	Rebusca	01 a 11/21	Grande dependência financeira de recursos públicos x pouca divulgação institucional	Elaborar plano de divulgação expressivo da instituição e sua causa e fortalecer as redes de relacionamentos para: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Manter a base de doadores e parceiros atuais.</li> <li>2) Chamar atenção para novos parceiros.</li> <li>3) Uma vez alinhada de forma mais clara qual é a causa da instituição, as equipes mais bem preparadas devem garimpar, no segundo semestre de 2021, possíveis novos editais ou fontes de recursos privados para 2022. A meta é reduzir de 15% a 20% por ano a dependência pública.</li> </ol>	R\$ 5.000,00





# considerações finais

Espera-se que, a partir deste artigo, as instituições de um modo geral possam se sentir motivadas a refletirem mais sobre o tema da governança proativa, rompendo os paradigmas que as impedem de se engajar nesse processo. No caso da Rebusca, especificamente, esperamos que ele não seja recebido como uma avaliação negativa de sua história, nem do que foi desenvolvido até aqui. Mas sim com humildade, como parte dos propósitos da equipe de gestão de promover pontes para que, nos próximos anos, a organização ganhe mais solidez de gestão.

Isso é essencial para enfrentar os inúmeros desafios provocados pela chegada inesperada de uma pandemia em pleno século XXI, um problema que desafia os modelos atuais e leva a uma profunda reflexão sobre o propósito da nossa



existência e como aplicar esse propósito em causas que transformam a vida de pessoas com dificuldades reais, levando-as a viverem uma vida digna e potencializando a realização de seus sonhos.

Eva Eunice Lopes Barbosa está na Rebusca desde 2002. Já atuou como educadora social por cinco anos. De 2007 a 2014, trabalhou junto às famílias na Unidade de Posses em Desenvolvimento Comunitário. Desde 2015 é coordenadora administrativo financeira.

Flavia Camellucci de Azevedo é graduada em Administração de Empresas, com pós-graduação em Planejamento Estratégico. Já trabalhou em empresas de médio e grande porte na área de governança de TI. Atua em projetos sociais por sua vocação missionária em desenvolvimento comunitário. Atualmente é diretora executiva da ONG Rebusca, voluntária em projetos de aceleração de iniciativas sociais e projetos cristãos missionais.

# OBRAS CONSULTADAS

ABONG. Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. Disponível em: <<https://abong.org.br/>>. Acesso em 31 out. 2020

ALVES JUNIOR, Maiso Dias; FARIA, Maria Vilma Coelho Moreira; FONTENELE, Raimundo Eduardo Silveira. Gestão nas Organizações do Terceiro Setor: Contribuição para um Novo Paradigma nos Empreendimentos. In: ENANPAD, 23., 2009, São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD, 2009, p. 1-16. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1546.pdf>>. Acesso em 20 jan. 2021.

ANDERSON, Andreia. Theory of Change as a tool for Strategic Planning. A Report on Early Experiences. The Aspen Institute - roundtable on community change. Disponível em: <<https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Theory-of-Change-Tool-for-Strategic-Planning-Report-on-Early-Experiences.pdf>>. Acesso em 20 ago. 2020.

ANDRADE, Miriam Gomes Vieira de. **Organizações do terceiro setor**: estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas. Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação

em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/82588/186659.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 30 jan. 2021.

**APRENDIZES:** a importância de contratar, treinar e investigar. Catho Empresas. Atualizado em 2021. Jornal Carreira e Sucesso. Disponível em: <<https://paraempresas.catho.com.br/aprendizes-a-importancia-de-contratar-treinar-e-investir-2/>>. Acesso em: 20 mar. 2021.

ARGENTI, Paul. **Comunicação empresarial:** a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

BARICH, Howard; KOTLER, Philip. **A framework for marketing image management.** Sloan Management Review, Vol. 32, No. 2, 1991, pp. 94-104.





BRASIL. Decreto nº 7.107 de 11 de fevereiro de 2010. Promulga o Acordo entre o Governo da República Federativa do Brasil e a Santa Sé relativo ao Estatuto Jurídico da Igreja Católica no Brasil, firmado na Cidade do Vaticano, em 13 de novembro de 2008. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 fev. 2010. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7107.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7107.htm)>. Acesso em 30 jan. 2021.

BRASIL. Decreto no 9.579 de 22 de novembro de 2018. Consolida atos normativos editados pelo Poder Executivo federal que dispõem sobre a temática do lactente, da criança e do adolescente e do aprendiz, e sobre o Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente, o Fundo Nacional para a Criança e o Adolescente e os programas federais da criança e do adolescente, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 nov. 2018. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/d9579.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9579.htm)>. Acesso em 30 jan. 2021.

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] República Federativa do Brasil**, 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 jan. 2021.

BRIGO, Jocenara. **Plano de Marketing para captação de recursos em uma organização sem fins lucrativos**. TCC. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs>.

[br/bitstream/handle/10183/24397/000592352.pdf](http://bitstream/handle/10183/24397/000592352.pdf).

Acesso em: 14 ago. 2020.

BRITO, Danielle Santos de. **A importância da leitura na formação social do indivíduo**. REVELA. Periódico de Divulgação Científica da FALS, ano IV, n. VIII, jun. 2010. Disponível em: <<http://www.fals.com.br/revela2019/REVELA%20XVII/>>. Acesso em 30 jul. 2020.

BROWN, Ellis Wayne (Org.). **Terceiro setor em perspectiva**. São Paulo: Fiúza, 2006.

BRUEL, Georjes J. **A transformação digital é sobre pessoas, não tecnologia**. Transformação Digital, abril, 2017. Disponível em: <<https://transformacaodigital.com/transformacao-digital-tecnologia/>>, Acesso em 03 ago. 2020.

CANAL TI. **Tecnologias da informação e comunicação**. Canalti.com.br, fevereiro, 2017. Disponível em: <https://www.canalti.com.br/tecnologia-da-informacao/tics-tecnologias-da-informacao-e-comunicacao/>. Acesso em 19 ago. 2020.





CARVALHO, Corália Maria Sobral; FELIZOLA, Matheus Pereira Mattos. **A Importância do Marketing na Captação de Recursos para o Terceiro Setor.** XI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste – Brasília/DF – 04 a 06 de junho de 2009. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/centrooeste2009/resumos/R17-0175-1.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2020.

CASTRO, Sebastião V. **Gestão de pessoas em instituições confessionais.** Belo Horizonte: Gráfica O Lutador, 2016.

GAROFALO, Débora. **O que é essa tal de cidadania digital.** Nova Escola, setembro, 2018. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/12617/o-que-e-essa-tal-de-cidadania-digital>, Acesso em 03 ago. 2020

CIEB. **Guia De Implementação De Estratégias De Aprendizagem Remota.** Cieb.net.br. Disponível em: <https://aprendizagem-remota.cieb.net.br/guia>, Acesso em 19 ago. 2020

COHEN Carolina. **Como captar recursos para a sua ong.** Colabore com o futuro, janeiro, 2018. Disponível em < <https://www.colaborecomofuturo.com/post/2017/12/22/dicas-valiosas-para-ongs-captarem-recursos-com-mais-efetividade>>. Acesso em 15 fev. 2021.

CALACHE, Bárbara. **Na crise, empresas que saem melhor são as que sedimentaram governança.** IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, julho, 2020. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/blog/>

[crise-empresas-governan%C3%A7a](#). Acesso em ago. 2020.

COUTINHO DA SILVA, Edson; MAZZON, José Afonso. **Plano de Marketing Social para a promoção da saúde**: Desenvolvimento de políticas de saúde pública orientada ao “cliente”. Revista Brasileira de Marketing. 2016;15(2):164-176. Disponível em: <<https://doi.org/10.5585/remark.v15i2.2907>>. Acesso em: 14 ago. 2020.

CRUZ, Célia Meirelles; ESTRAVIZ, Marcelo. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Global, 2000.

DA COSTA, Juliana Momm. **Captação de recursos em organizações sem fins lucrativos**: um plano de captação para o projeto “Casa dos Girassóis”. TCC. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2006. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/130193>>. Acesso em: 14 ago. 2020.



DIAS, Luiz Cláudio Guilherme. **Branding nos museus modernos** - UNI-BH, Belo Horizonte, Minas Gerais, 2013.

DINIZ, Maria Helena. **Código civil anotado**. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

FERNANDES, Cida; MACHADO, Elisa; ROSA, Ester. **O Brasil que lê: Bibliotecas comunitárias e resistência cultural na formação de leitores**. Olinda: Centro de Cultura Luiz Freire, 2018.

FERRETI, Michelle. **Censo de 2018**. GIFE – Grupo de Instituto, Fundações e Empresas. São Paulo: GIFE, 2018

FIGUEIREDO, Vanessa Chaves de et al. **Dificuldades de Gestão das Organizações Não Governamentais: Uma Nova Configuração do Modelo de Trabalho**. IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Brasília, 2013. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR173.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2021.

FORNI, João José. **Comunicação em tempo de crise**. In: DUARTE, Jorge (Org.). Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e prática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FRANÇA, J. A; ANDRADE, Á P, et al. **Manual de Procedimentos para o terceiro setor**: aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social. Brasília: CFC: FBC: Profis, 2015. Disponível em: <[http://plataformamaisbrasil.gov.br/images/manuais/Manual\\_de\\_Procedimentos\\_para\\_o\\_Terceiro\\_Setor.pdf](http://plataformamaisbrasil.gov.br/images/manuais/Manual_de_Procedimentos_para_o_Terceiro_Setor.pdf)>. Acesso em: 15 mar. 2021.

FRANCO, Dalva de Souza. **Gestão de creches para além da Assistência Social** – Transição e percurso na Prefeitura de São Paulo de 2001 a 2004. Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-graduação em Educação. Área de Concentração: Estado, Sociedade e Educação). Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo – USP, 2009.

FREIRE, Paulo. **A importância o ato de ler. Em três artigos que se completam**. 48 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

GARCIA, Cecília. **Biblioteca comunitária é ponte entre literatura e território**. Portal Aprendiz, agosto, 2018. Disponível em: <<https://portal.aprendiz.uol.com.br/2018/08/08/biblioteca-comunitaria-e-ponte-entre-literatura-e-territorio/#>>. Acesso em 19 jul. 2020.

GOEBEL, Wolfgang; GLOCKLER, Michaela. **Consultório Pediátrico: um conselheiro médico-pedagógico**. São Paulo: Antroposófica, 2002.



GOMES, Diana Filipa Vicente. **A mudança social em projetos de intervenção social pela arte**: o caso do projeto Bando À Parte. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra, 2015. Disponível em: <<https://eg.uc.pt/bitstream/10316/29705/1/TESE%20FINAL%20-%20ENTREGA%20FINAL.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2020.

GRAU Técnico investe mais de R\$ 6 milhões em MG. **Diário Do Comércio**, 2019. Disponível em: <<https://diariodocomercio.com.br/negocios/grau-tecnico-investe-mais-de-6-milhoes-em-mg>>. Acesso em 20 jan. 2020.

GUIA das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais. 2.ed. / **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e GIFE**. São Paulo, SP: IBGC e GIFE, 2014. Disponível em: <[https://www.fbb.org.br/images/Sobre\\_nos/005\\_Governanca/GIFE\\_Guia\\_Melhores\\_Praticas.pdf](https://www.fbb.org.br/images/Sobre_nos/005_Governanca/GIFE_Guia_Melhores_Praticas.pdf)>. Acesso em 15 jan 2021.

IDIS. **Brasil Giving Report**. Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. Disponível em: <<https://www.idis.org.br/wp-content/uploads/2019/02/CAF-Brazil-Report-2018-Final.pdf>>. Acesso em 20 jan. 2021.

JUNQUEIRA, Luciano Prates; PEREZ, Clotilde. **Voluntariado e gestão das políticas públicas**. São Paulo: Futura, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10<sup>a</sup>

Edição, 7ª reimpressão. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAMEIRÃO, Luiza Helena T. **Criança Brincando!** Quem Educa? São Paulo: João de Barro, 2007.

LOPES, Laís Vanessa C.; GOLFIERI, 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: 23 jul. 2020.

MARCHESI, Amauri. Comunicação interna: fator humano como diferencial competitivo. In: Nassar, P. (organizador). **Comunicação Interna:** a força das empresas. Vol2. São Paulo: ABERJE, 2005.

MELLO, Janine. **Boletim de Análise Político-Institucional.** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. n.1 (2011). Brasília: Ipea, 2011. Disponível em: <[https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/boletim\\_analise\\_politico/190717\\_bapi\\_20.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/boletim_analise_politico/190717_bapi_20.pdf)>. Acesso em 12 fev. 2021.



MODESTO, Paulo. **Reforma do Marco Legal do Terceiro Setor no Brasil**. Revista de Direito Administrativo, Rio de Janeiro, v. 214, p. 55-68, out. 1998. ISSN 2238-5177. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/47266>>. Acesso em: 21 ago. 2020.

MONELLO, Sérgio Roberto. **Organização jurídica e administrativa de entidades religiosas e beneficentes de assistência social**. Filantropia.org, janeiro, 2008. Disponível em: <[https://www.filantropia.org/informacao/organizacao\\_juridica\\_e\\_administrativa\\_de\\_entidades\\_religiosas\\_e\\_beneficentes\\_de\\_assistencia\\_social](https://www.filantropia.org/informacao/organizacao_juridica_e_administrativa_de_entidades_religiosas_e_beneficentes_de_assistencia_social)>. Acesso em 01 ago. 2020

MONELLO, Sérgio Roberto. **Transformação ou cisão/desmembramento de entidades religiosas**. Filantropia.org, maio, 2011. Disponível em: <[https://www.filantropia.org/informacao/transformacao\\_ou\\_cisaodesmembramento\\_de\\_entidades\\_religiosas](https://www.filantropia.org/informacao/transformacao_ou_cisaodesmembramento_de_entidades_religiosas)>. Acesso em: 01 ago 2020.

IDIS – Pesquisa de Doação Brasil 2015. **Instituto pelo Desenvolvimento de Investimento Social**, outubro, 2016. São Paulo, SP. Disponível em: <[https://idis.org.br/pesquisadoacaobrasil/wp-content/uploads/2016/10/PBD\\_IDIS\\_Sumario\\_2016.pdf](https://idis.org.br/pesquisadoacaobrasil/wp-content/uploads/2016/10/PBD_IDIS_Sumario_2016.pdf)>. Acesso em 25 fev. 2021.

NANDAN, Shiva. **An exploration of the brand identity-brand image linkage: a communications perspective**. Journal of Brand Management, v.12, n.4, 2005.

NUNES Luciana de Almeida; TOLEDO, Marta Nunes

Lemes Pereira de. **Centro Social São José: o papel do gestor na governança operacional da organização não governamental.** Coleção FSA de Boas Práticas, ano II, book II, 2.ed, São Bernardo do Campo, SP, 2018.

OLIVEIRA, Cyndi Moura Guimarães; SANTOS, Elza Ferreira. **Como incentivar a leitura: guia pedagógico.** Dissertação de Mestrado Profissional em Educação. Instituto Federal de Sergipe, Aracaju, 2019.

ONU BRASIL. **Roteiro para a Localização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: Implementação e Acompanhamento no nível subnacional.** Brasília, 2016. Documento Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em 17 set. 2020.

PACIEVITCH, Thais. **Tecnologia da Informação e Comunicação.** Infoescola. Disponível em: <https://www.infoescola.com/informatica/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/>. Acesso em 11 ago. 2020.



PAULA e SILVA, Antonio Luiz. **Governança**: como ela pode afetar a atuação das organizações da sociedade civil (OSCs). 2019. Disponível em <<https://nossacausa.com/como-a-governanca-afeta-a-atuacao-das-organizacaoes-da-sociedade-civil-oscs/>>. Acesso em: 31 jul. 2020.

PEÇANHA, Vitor. **O que é Marketing Digital?** Tudo sobre o conceito, como fazer e começar sua estratégia de marketing online em 2021. Rockcontent, novembro, 2020. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/ultimas-noticias/38482/marketing>>. Acesso em 20 jan. 2021.

PORVIR/CIEB: **Ensino híbrido**. Porvir, julho, 2020. Podcast. Disponível em: <<https://porvir.org/podcast-porvir-cieb-ensino-hibrido/>>. Acesso em 19 ago. 2020.

Rede Nossa São Paulo. **Mapa da Desigualdade da Primeira Infância 2020**. Disponível em: <[https://www.nossasaopaulo.org.br/wp-content/uploads/2020/02/Mapa\\_PrimeiraInfancia-2020-completo.pdf](https://www.nossasaopaulo.org.br/wp-content/uploads/2020/02/Mapa_PrimeiraInfancia-2020-completo.pdf)>. Acesso em 15 fev. 2021.

RENNÓ, Ana. **Philip Kotler**: história, contribuições e influência do maior nome do Marketing. Rockcontent, setembro, 2018. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/philip-kotler/>>. Acesso em 18 jan. 2020.

Resultados Digitais. **Branding**: o que é, dicas, melhores livros e como trabalhar a gestão de sua marca. 2020. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-branding/>>. Acesso em: 20 jan 2021.



REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico Público e Privado**. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2015

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.

ROSA, Jean Pierre. **A Construção de Marca como Ferramenta para a Captação de Recursos no Terceiro Setor: O Caso da O.S.C.I.P Amigos Para Sempre**. TCC. Universidade Federal de Goiás. Goiânia, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.bc.ufg.br/handle/ri/4211>>. Acesso em: 14 ago. 2020.

SALAMON, Lester. **Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor**. In: Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.





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. 2020.

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 2020.

SANTOS, Valério Givisiez Vilete. - **Os principais fatores e atributos responsáveis pela imagem de uma organização.** Faculdade Casa do Estudante Aracruz (ES). Artigo. Disponível em: <[http://facefaculdade.com.br/antigo/arquivos/revistas/Os\\_Principais\\_Fatores\\_e\\_Atributos\\_Responsveis\\_pela\\_Imagem\\_de\\_uma\\_Organizacao.pdf](http://facefaculdade.com.br/antigo/arquivos/revistas/Os_Principais_Fatores_e_Atributos_Responsveis_pela_Imagem_de_uma_Organizacao.pdf)>. Acesso em 15 set. 2020.

SÃO PAULO. Secretaria Municipal de Educação São Paulo. Coordenadoria Pedagógica. **Currículo da Cidade:** Educação Infantil. – São Paulo: SME/COPED, 2019.

SÃO PAULO. Secretaria Municipal de Educação São Paulo. Diretoria de Orientação Técnica. **Padrões básicos de qualidade da Educação Infantil**

**Paulistana:** orientação normativa nº 01/2015/Secretaria Municipal de Educação – São Paulo: SME/DOT, 2015.

SÃO PAULO. Secretaria Municipal de Educação São Paulo. Coordenadoria Pedagógica. **Currículo da Cidade:** Educação Infantil - São Paulo: SME/COPED,2019.

SASSAKI, Claudio. **Ensino híbrido:** conheça o conceito e entenda na prática. Nova Escola, outubro, 2015. Disponível em: <<https://novaescola.org.br/conteudo/104/ensino-hibrido-entenda-o-conceito-e-entenda-na-pratica>>. Acesso em 19 ago. 2020

SBCOACHING. **Plano tático:** o que é, como fazer e importância. Disponível em <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/plano-tatico/>>. Acesso em 15 jan. 2021.

SCHINDLER, Anamaria; NAIGEBORIN, Vivianne. **Empreendedorismo Social e desenvolvimento.** In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). Terceiro Setor: planejamento e gestão. São Paulo: Senac, 2004.



SILVA, Adriana Tiburcio da; ANDRADE, Danielli Aparecida Silva. **Associação União Da Juta**: em busca de uma governança otimizada e transparente. Coleção FSA de Boas Práticas, ano II, book II, 2ª ed., São Bernardo do Campo, SP, 2018.

SILVEIRA, Ricardo Boeing da Silveira; CAMPOS, Lucila Maria de Souza; MARCON, Rosilene. **A segmentação e a promoção na captação de recursos: um estudo em fundações do terceiro setor**. In: Revista de Administração: Faces Journal, v. 2, n. 5, p.25-40, Belo Horizonte, ago. 2006.

Sindicato Nacional dos Auditores Fiscais do Trabalho. **Manual da Aprendizagem Profissional**: O que é preciso saber para contratar o aprendiz/Sindicato Nacional dos Auditores Fiscais. Brasília: SINAIT, 2019.

SOARES, Eliana Maria do Sacramento; VALENTINI, Carla Beatris; RECH, Jane. **Convivência e aprendizagem em ambientes virtuais**: uma reflexão a partir da biologia do conhecer. **Educ. rev.**, Belo Horizonte, v. 27, n. 3, p. 39- 9 dez. 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-46982011000300003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982011000300003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 27 jul. 2020.

SOCIALPROFIT. **10 Aspectos importantes para criar e manter uma associação ou fundação**. Revista Filantropia, São Paulo 83, p.66, 67, 2019. Disponível em <<https://www.filantropia.org/informacao/10aspectos-importantes-para-criar-e-manter-uma-associacao-ou>

fundacao>. Acesso em 20 jan. 2021.

SZAZI, Eduardo. **Terceiro Setor**: Regulação no Brasil. 4ª edição. São Paulo: Peirópolis, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor**: criação de ONGs e estratégias de atuação. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TEIXEIRA, Maria Lúcia Mano. **Gestão de ONGs de pequeno e médio porte**. 2016. 114 f. Dissertação de Mestrado (em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2006.

TORRES, Cláudio. **A bíblia do marketing digital**: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. 2ª edição. São Paulo: Novatec Editora, 2018.

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.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL. **O que é transformação digital?** Disponível em <<https://transformacaodigital.com/o-que-e-transformacao-digital/>>. Acesso em 03 ago. 2020.

TSAI, Paula Yoga; YAMAMOTO, Marina Mitiyo.

**Governança corporativa: Análise comparativa entre o setor privado e o terceiro setor.** Anais Congresso Contabilidade e Controladoria – USP, São Paulo, outubro 2005.

VENANCIO, Sonia Isoyama. **Por que investir na primeira infância?** Rev. Latino-Am. Enfermagem [online]. 2020, vol.28 [cited 2020-07-30], e3253. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-11692020000100200&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692020000100200&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 20 jan. 2020.

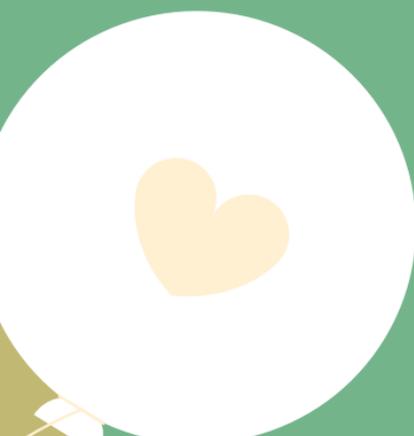
WALLACE FOUNDATION. **Theory of Change tool strategic planning report on Early experiences.** Disponível em: <<https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Theory-of-Change-Tool-for-Strategic-Planning-Report-on-Early-Experiences.pdf>>. Acesso em 20 ago. 2020.



WEISS, Marcos Cesar. **Sociedade sensoriada:** a sociedade da transformação digital. Estud. av. São Paulo, v. 33, n. 95, pág. 203-214, janeiro de 2019. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142019000100203&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142019000100203&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 21 ago. 2020.

WOLFFENBÜTTEL, Andréa. **Doação e cidadania:** como pensa e age o doador brasileiro. Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social, julho, 2019. Disponível em: <<https://www.idis.org.br/doacao-e-cidadania-como-pensa-e-age-o-doador-brasileiro/>>. Acesso em 20 jan. 2021

WOLKAN, Eduardo. **A importância da transformação digital na cultura organizacional.** Transformação Digital, 2017. Disponível em: <<https://transformacaodigital.com/transformacao-digital-na-cultura-organizacional/>>, Acesso em 3 ago. 2020.



FUNDAÇÃO  
**SALVADOR  
ARENA**

@ [social@funcacaosalvadorarena.org.br](mailto:social@funcacaosalvadorarena.org.br)

\* [fundacaosalvadorarena.org.br](http://fundacaosalvadorarena.org.br)

f [facebook.com/fundacaosalvadorarena](https://facebook.com/fundacaosalvadorarena)

☎ +55 (11) 4366-9779