

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 I - Volume - I

Editoração:

Arlete Prieto dos Santos

Coordenação:

Sérgio Loyola



AUTORES

Ademir Domingues
Ana Paula Martins De Lima Almeida
Ary Silveira Bueno
Ceni Aparecida Rosa Da Silva
Edna Cruz
Érica Nogueira Freitas Da Silva
Erivaldo Andrade Dos Santos
Ester Leão
Guilherme Rainho Teixeira
Inmaculada Figols Costa
Ivonete Maria Nogueira
José Manuel Vieira De Mendonça
Luciana Carrassari
Luciana Nogueira
Marcos Vicente
Maria Keiko Sakaragui
Marisa Luzia Holdefer
Patrícia Lima De Melo
Paula Neves Gilber
Renê Ivo Gonçalves
Sandra Paladino
Sueli A. De Freitas
Suellen Schmidt De Andrade
Teresa Cristina Pires De Oliveira
Vanessa Da Costa Nicoluche
Vivian Lima Da Silva

1ª Edição
São Bernardo do Campo
2017



FICHA CATALOGRÁFICA

A gestão do Terceiro Setor e suas funcionalidades (livro eletrônico):
Plano, projeto e prática / Arlete Prieto dos Santos (coord.).
São Bernardo do Campo: Fundação Salvador Arena, 2017.
___ p (Coleção FSA de Boas Práticas, Vol. 1)
Disponível em: [http:// _____](http://_____)
Vários autores
ISBN _____

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



DEDICATÓRIA

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

EPÍGRAFE

“A sociedade que consagra valores altruístas através de exemplos e da educação, desenvolverá, certamente, uma natureza humana melhor”.
(Salvador Arena, 1905-1998)



APRESENTAÇÃO

Muito embora existam desde as mais remotas eras, as organizações da sociedade civil de interesse público passaram a ser identificadas como pertencentes a um setor específico, somente há bem pouco tempo.

Ao longo das últimas décadas, o amadorismo cedeu lugar às boas práticas da solidariedade humana, dando força e densidade aos elevados propósitos de nossa sociedade.

Assim, as organizações do Terceiro Setor transformaram-se em elo de ações cidadãs, assumindo uma importância ímpar no cenário político e econômico do país.

Buscando dar cumprimento à sua missão, em fidelidade aos ideais de seu fundador, a Fundação Salvador Arena sempre promove o desenvolvimento das organizações de interesse público.

Entre as iniciativas propostas pela FSA está a preocupação na disseminação de conhecimento e de métodos modernos de gestão, essenciais para o fortalecimento do protagonismo de um setor mais qualificado e eficaz.

Esta publicação faz parte desse movimento e se dispõe a contribuir com os ideais e causas nobres da rede socioassistencial. Esperamos que sua leitura sirva de inspiração a todas as instituições que buscam percorrer uma trajetória mais profissional e sustentável, assim como os protagonistas desta edição.

Boa leitura!

Regina Celi Venâncio

Presidente do Conselho Curador
da Fundação Salvador Arena



SUMÁRIO

Prefácio.....	08
Introdução	09
Ação Social Cristo Rei	16
APAE Santo André/Rotary Club Santo André	23
Associação Irmãs da Providência - Casa Padre Luís Scrosoppi	32
Associação Morumbi de Integração Social	40
Associação Patrulheiros Mirins de São Caetano do Sul	50
Centro de Formação Profissional CAMPI do Guarujá	59
Centro Gaspar Garcia de Direitos Humanos	71
Entidade Social Todo Mundo Feliz	80
Fundação Nossa Senhora Auxiliadora do Ipiranga	89
Instituição Assistencial Nosso Lar	103
Lar do Ancião de Diadema	113
Núcleo Educacional Santa Casa de Diadema	123
Projeto Jeda	135
Obras consultadas	145

PREFÁCIO

A publicação dos artigos que compõem este e-book é o resultado de um longo processo de formação reunindo treze organizações parceiras da Fundação Salvador Arena.

Ao cabo de cinco meses - de julho a dezembro de 2016 - dois integrantes de cada organização percorreram uma extensa jornada, iniciada com aplicação de um questionário diagnóstico, sucedido por um programa de aulas presenciais, seminários e interações virtuais feitas por meio de webinars, envolvendo não só os alunos do curso como os seus pares e os dirigentes de suas respectivas organizações.

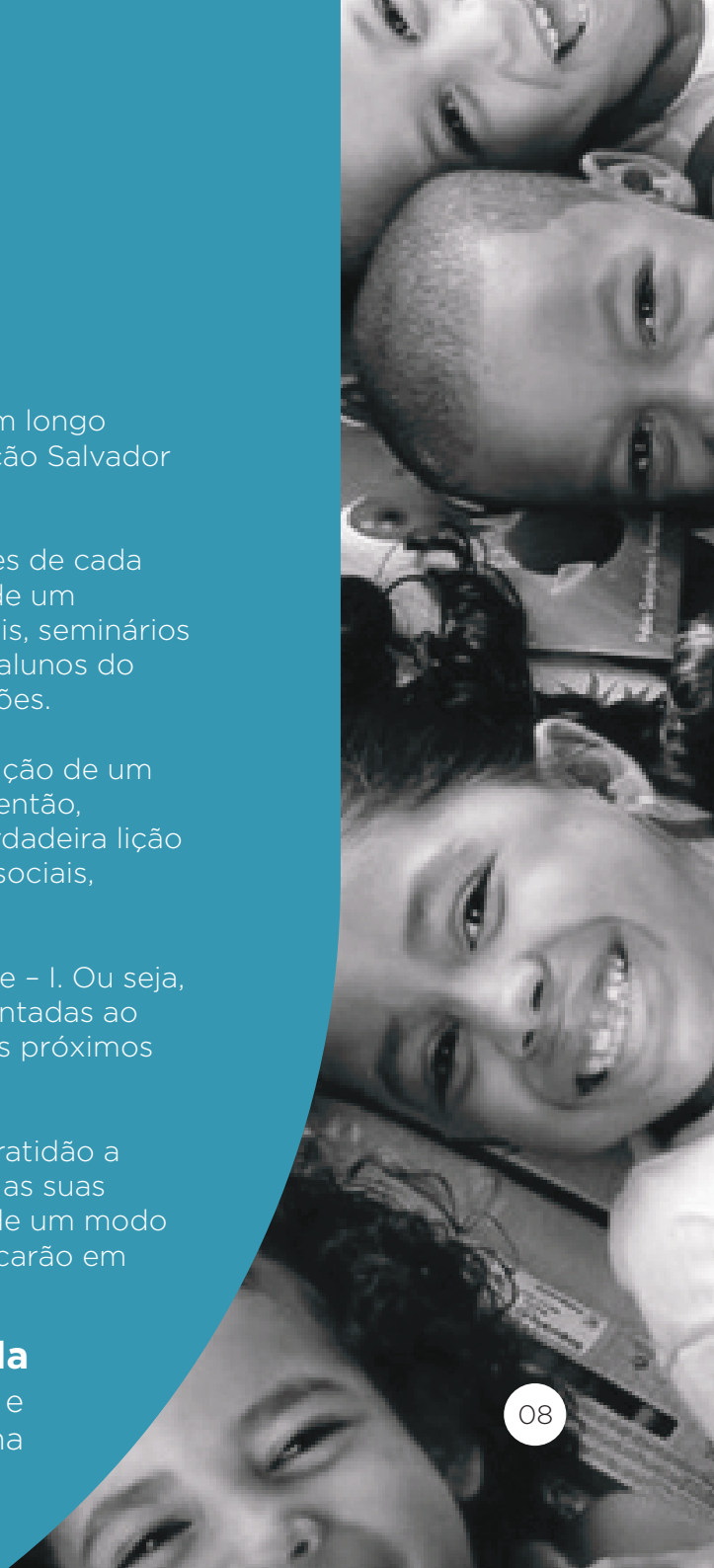
Esse conjunto de atividades e reflexões dirigidas contribuiu para a definição de um tema específico sobre o qual cada instituição deveria se debruçar para, então, preparar os artigos, resumidamente aqui partilhados com você. Uma verdadeira lição de transparência e compromisso solidário com as mais diversas causas sociais, expressas nas páginas que se seguem.

Como o próprio título sugere, trata-se de uma “Coleção”, Ano - I, Volume - I. Ou seja, é um ponto de partida que antecede novas publicações, a serem apresentadas ao público na medida em que outros parceiros da Fundação participem dos próximos cursos.

Encerramos a nossa participação, nestas páginas iniciais, renovando a gratidão a cada uma das treze instituições pela sua generosidade em compartilhar as suas experiências neste e-book, que nos ensinou a enxergar a prática social de um modo novo. Estamos certos de que será essa a sensação que os artigos provocarão em você, também, caro leitor.
Saudações fraternas.

Sérgio Loyola

Gerente de Desenvolvimento e
Promoção Social da Fundação Salvador Arena

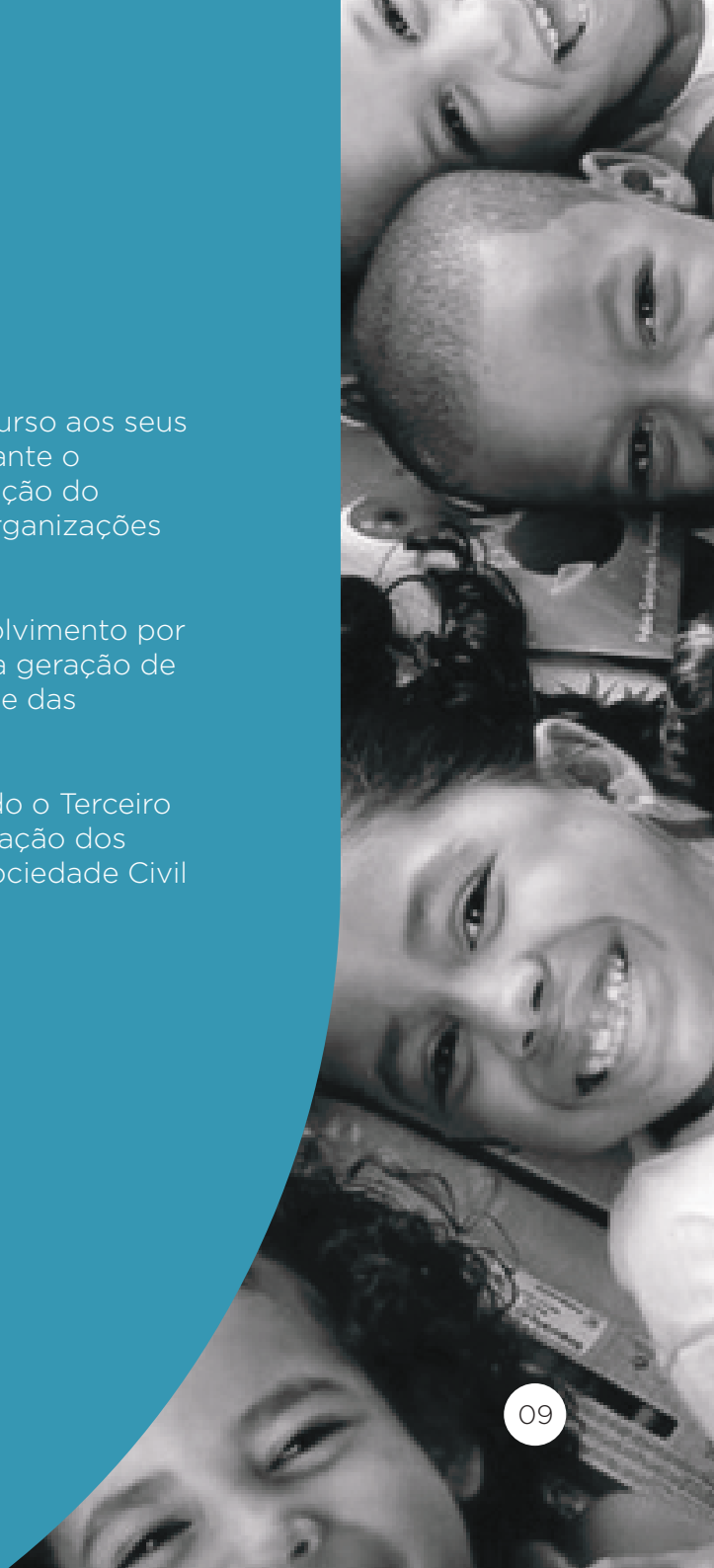


INTRODUÇÃO

Quando fui convidado pela Fundação Salvador Arena para ministrar o curso aos seus convidados, gestores de organizações da sociedade civil, tínhamos, durante o planejamento, a noção exata de onde pretendíamos chegar: a disseminação do conhecimento adquirido pelos alunos para a Gestão Profissional para Organizações do Terceiro Setor.

O material aqui apresentado, portanto, é o resultado de um grande envolvimento por parte da administração da Fundação, dos alunos participantes e meu, na geração de conhecimento e na aplicação prática do aprendizado dentro da realidade das Organizações do Terceiro Setor, onde os alunos participantes atuam.

Esperamos sinceramente que este material seja de grande valia para todo o Terceiro Setor, principalmente, incentivando uma visão de gestão e profissionalização dos seus processos, além de sustentabilidade futura das Organizações da Sociedade Civil no Brasil.



MINHA EXPERIÊNCIA E MISSÃO

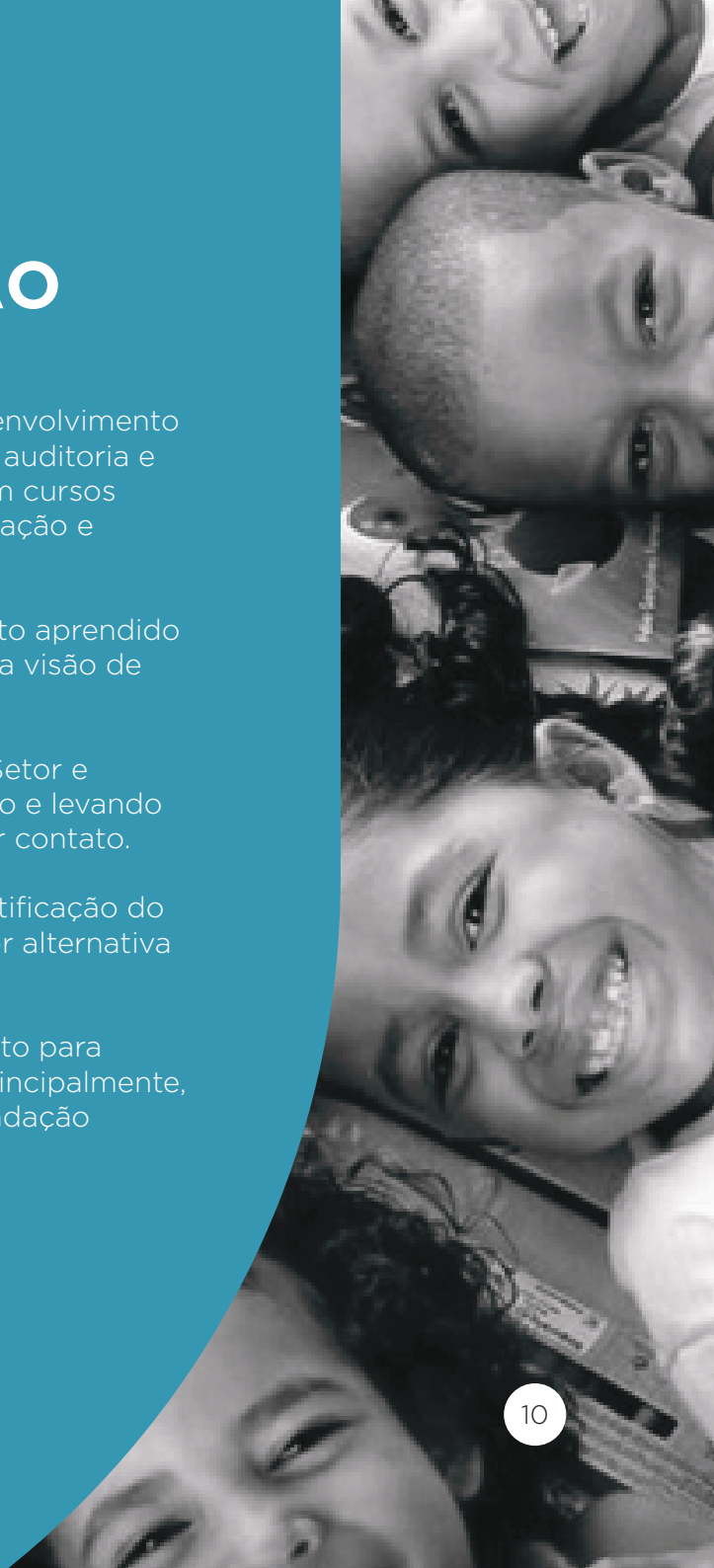
Atuo há aproximadamente 20 anos, especificamente no apoio e no desenvolvimento de atividades voltadas ao Terceiro Setor. Nessa linha, presto consultoria, auditoria e treinamento para gestores de Organizações da Sociedade Civil, tanto em cursos específicos, como em universidades e cursos de graduação e pós-graduação e extensão.

Nesta caminhada, procuro sempre aprender e disseminar o conhecimento aprendido porque acredito que as Organizações do Terceiro Setor precisam de uma visão de processos profissionalizados para sua gestão e sustentabilidade futura.

Já aprendi que a minha missão é disseminar conhecimento ao Terceiro Setor e sempre digo, disseminar e não ensinar, porque sempre estou aprendendo e levando este conhecimento a todos aqueles que, de alguma forma, possamos ter contato.

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

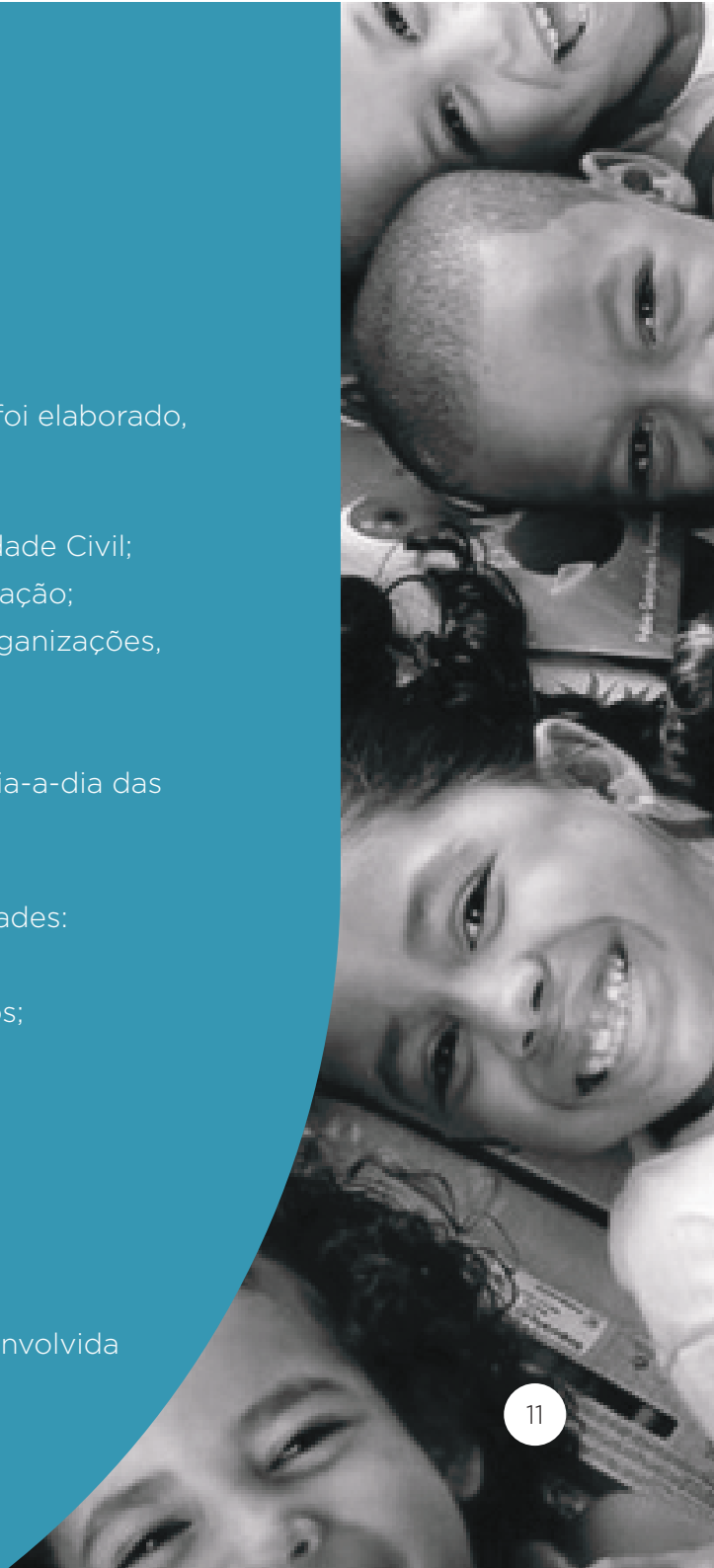
Nesta linha, tenho gerado conhecimento e transmitido esse conhecimento para todos os gestores de entidades por meio de artigos, livros, notícias e, principalmente, palestras e cursos a todos os participantes do Terceiro Setor. Com a Fundação Salvador Arena não tem sido diferente.



O CURSO

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

- Formação teórica e prática dos gestores das Organizações da Sociedade Civil;
- Visão de profissionalização dos processos de gestão de uma Organização;
- Discussão e aplicação do conceito de competitividade dentro das Organizações, principalmente na mobilização de recursos e gestão de projetos;
- Sustentabilidade econômica financeira das Organizações;
- Aplicação prática dos conhecimentos adquiridos em problemas do dia-a-dia das Organizações, com apuração dos resultados obtidos;
- Geração e divulgação do conhecimento adquirido.
- O curso foi planejado e executado tendo em vista as seguintes atividades:
- Aulas de oito horas num determinado dia da semana;
- Atividades, apresentações e oficinas com exercícios e cases propostos;
- Dinâmicas e discussões em grupo;
- Material adicional de leitura para os participantes;
- Três webinars (reuniões pela Internet);
- Trabalho prático – Preparação de um artigo com orientação;
- Reunião aberta para a apresentação dos artigos;
- Publicação dos melhores artigos;
- Acompanhamento da implantação e dos resultados, tarefa a ser desenvolvida pelo pessoal da Fundação;



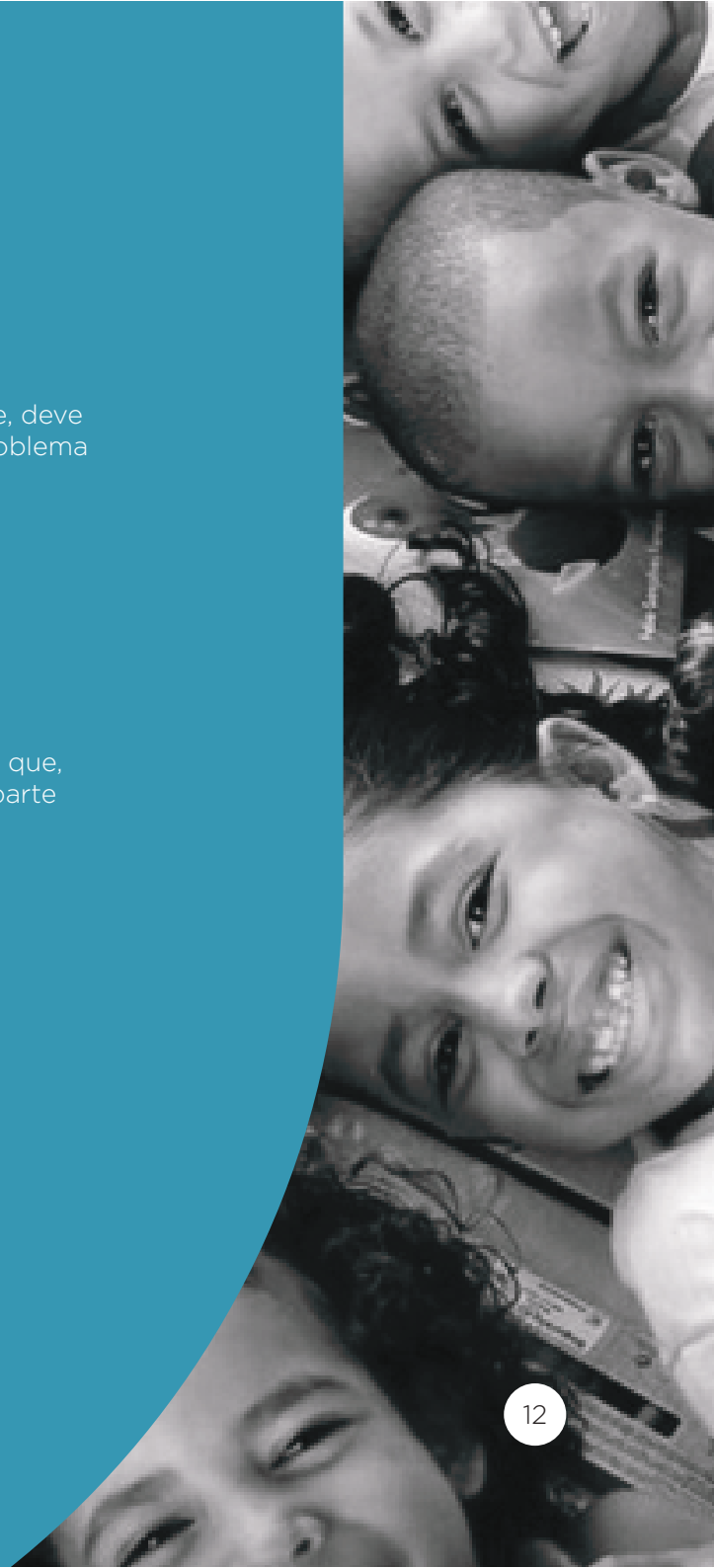
A preparação do artigo começou com a escolha do tema que, necessariamente, deve estar relacionado com alguma situação em que o participante identifica um problema existente na organização onde atua. Como temos dois representantes de cada organização, o artigo foi desenvolvido em duplas.

Na sequência foi feita uma pesquisa bibliográfica para embasar o artigo.

Levantamento e diagnóstico da solução, proposta e implantação das soluções.

Todos estes passos foram trilhados sob a orientação e revisão do professor.

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



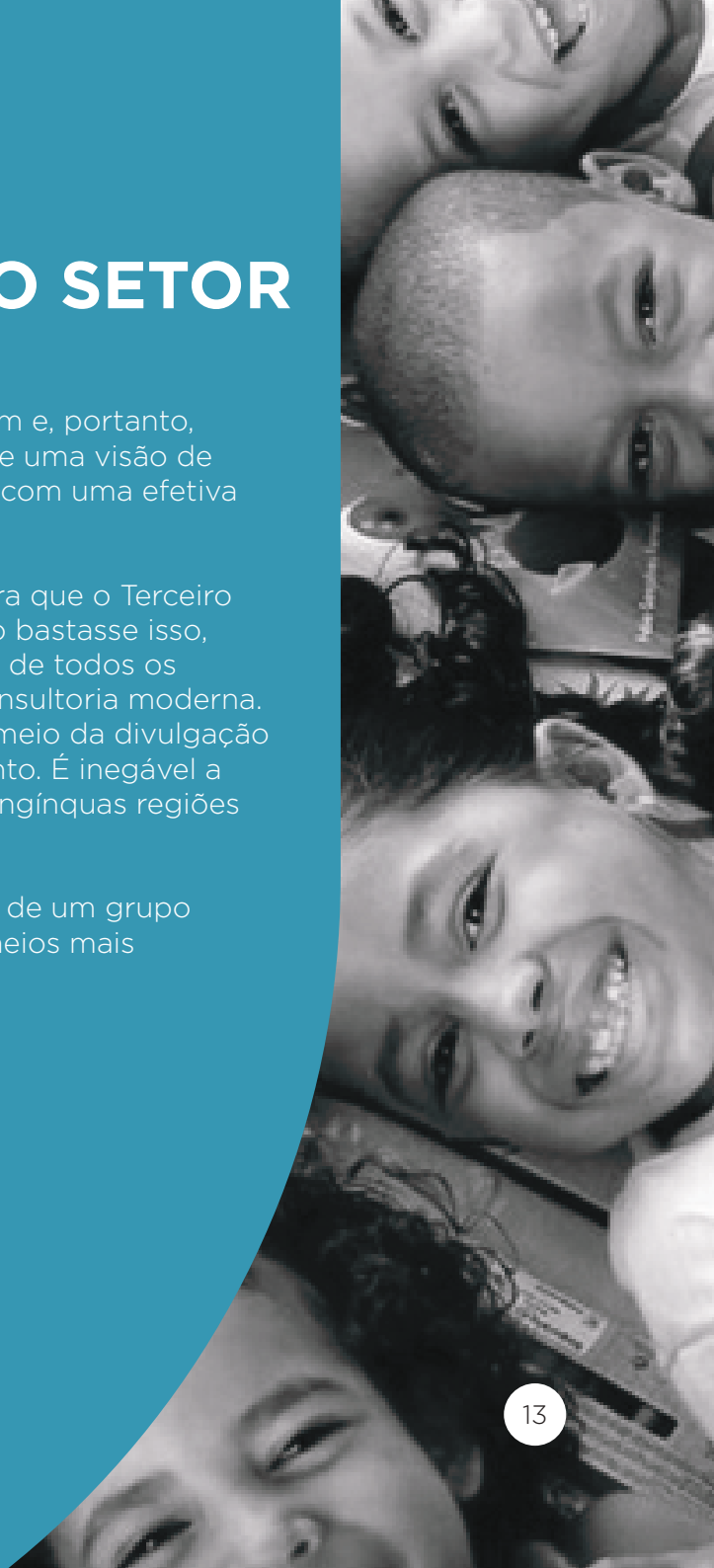
IMPORTÂNCIA PARA O TERCEIRO SETOR

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

Desta forma, há a necessidade urgente de um ganho de tempo significativo para que o Terceiro Setor possa compensar este atraso em termos de gestão profissionalizada. Não bastasse isso, somos um país de dimensões continentais. Isto dificulta sobremaneira o acesso de todos os gestores, dos mais diferentes locais do País, a metodologias, treinamentos e consultoria moderna. Portanto, entendo que a possibilidade da disseminação do conhecimento, por meio da divulgação na Internet e nas mídias sociais, é fundamental para a expansão do conhecimento. É inegável a importância de disponibilizarmos todo este material para as mais distantes e longínquas regiões do País, principalmente, àquelas socialmente mais carentes.

Desta forma, a iniciativa da Fundação Salvador Arena de promover a formação de um grupo relativamente pequeno, mas que a produção do resultado seja divulgada por meios mais abrangentes, é extremamente feliz e profícua.

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



AGRADECIMENTOS

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

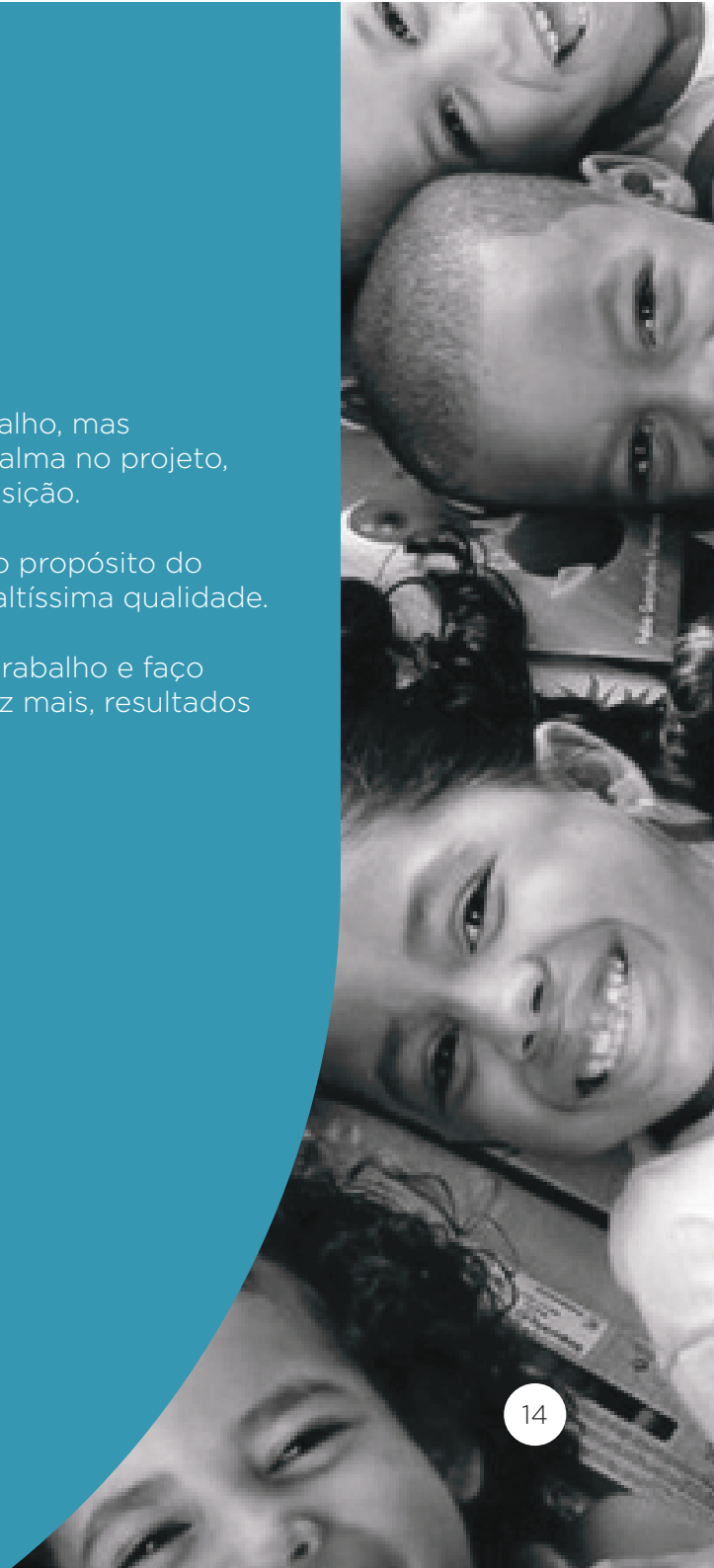
A provocação aos alunos no sentido de mudança e o envolvimento de todos no propósito do curso foram os pontos altos para a consecução do trabalho com sucesso e de altíssima qualidade.

Espero que você, leitor, com esse mesmo espírito, aproveite o resultado desse trabalho e faça votos que esta e outras iniciativas semelhantes continuem produzindo, cada vez mais, resultados positivos para a Gestão do Terceiro Setor no Brasil.

Obrigado e boa leitura a todos - aproveitem!

José Alberto Tozzi

Mestre em Administração, Professor, Palestrante e Consultor





PLANEJANDO A CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Ação Social Cristo Rei

Ação Social Cristo Rei

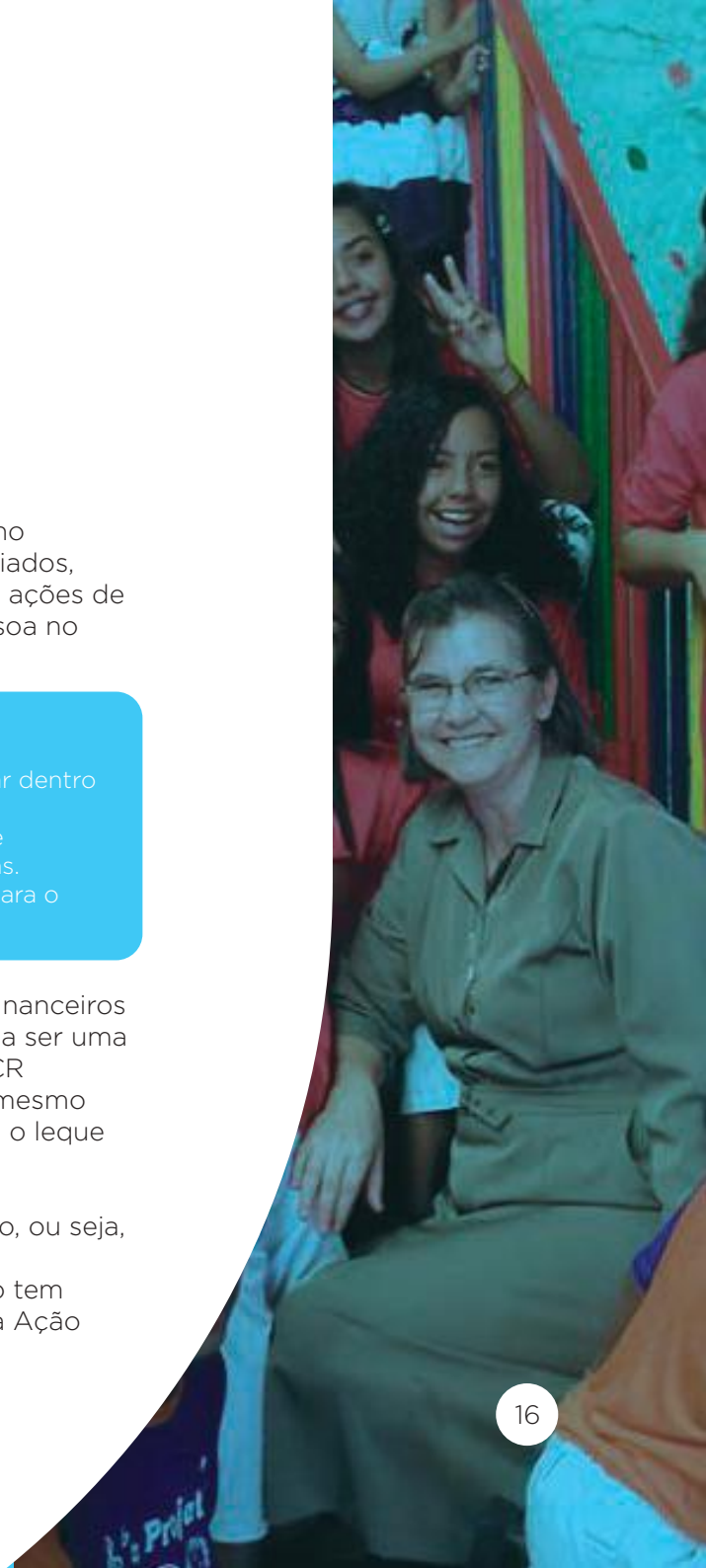
Planejando a captação de recursos

Fundada em 5 de novembro de 1979, a Ação Social Cristo Rei desenvolve suas atividades no município de Rio Grande da Serra, em São Paulo. Ao longo de décadas, por meio de associados, colaboradores e investidores, a instituição atuou em diferentes áreas, mantendo o foco em ações de promoção humana e defesa da vida, contribuindo para o desenvolvimento integral da pessoa no pleno exercício da cidadania, missão da Organização.

- Dedicção às obras de promoção humana, beneficente, filantrópica e de assistência social e/ou socioeducativas;
- Realização e apoio às atividades de desenvolvimento comunitário e social, de convivência familiar dentro da proteção social básica
- Atenção ao público em situação de vulnerabilidade social e/ou pessoal, em especial às crianças e adolescentes em situação de risco, às famílias, e aos idosos desprovidos das necessidades básicas.
- Promoção de proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência, à juventude e ações para o exercício da cidadania.

Com a ampliação de suas atividades e o aumento da demanda populacional, os recursos financeiros públicos tornaram-se a principal fonte para a execução efetiva dos projetos, o que passou a ser uma das preocupações de risco. Além disso, por ser uma organização de pequeno porte, a ASCR enfrenta os desafios que as adequações jurídicas e burocráticas exigem constantemente, mesmo sem ter estrutura administrativa suficiente para tal. Afinal, a escassez de recursos restringe o leque de recursos humanos, gerando acúmulo de serviços.

A redução desses riscos, porém, é possível de se obter quando investe-se em planejamento, ou seja, com a inclusão de metas claras em relação aos resultados que se espera alcançar, além de monitoramento e ajustes de acordo com as necessidades. Por isso, a proposta deste artigo tem como foco a elaboração de um Plano de Captação de Recursos Financeiros, que permita à Ação Social Cristo Rei continuar desenvolvendo seus projetos com efetividade.



Ação Social Cristo Rei

Reflexões iniciais

O ponto de partida deste trabalho foi a realização de análise bibliográfica com a finalidade de levantar assuntos específicos à temática, incluindo a busca em artigos científicos que oferecem embasamento teórico e que tratem sobre a aplicação prática da captação de recursos. Afinal, uma pergunta se fez presente desde o início: Será que realmente o problema está na dificuldade da captação de recursos ou pode também estar na forma de planejamento e gestão da Organização?

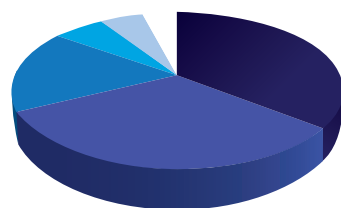
Quem atua em Organizações da Sociedade Civil enfrenta desafios de ordens e naturezas distintas. Além da falta de recursos financeiros, em alguns casos, os profissionais também têm que saber lidar com prazos apertados, demanda superior às reais capacidades de atendimento, poucas políticas públicas para determinadas áreas e o acúmulo de tarefas e funções entre os membros. Apenas boa vontade não basta. Às vezes, a falta de recursos está na própria limitação da gestão e de um planejamento não eficaz.

Por isso, é sempre importante ressaltar a necessidade da elaboração de um concreto e coerente orçamento organizacional, com destaque às fontes de arrecadação e à mensuração do valor da atividade do projeto, sem esquecer um outro fator importante: os recursos humanos envolvidos, uma vez que, nas OSC, o ser humano é tanto o empreendimento como o processo. Em geral, as organizações só existem por terem, de um lado, o objetivo de oferecer melhoria para a vida das pessoas; e de outro, pessoas dispostas a executar o projeto.

Desta forma, conclui-se que gestão de uma Organização é, antes de qualquer coisa, a gestão de pessoas. Com uma ótica mais ampliada sobre o conceito, é possível expandir as possibilidades de captação e as perspectivas de sustentabilidade. Afinal, a falta de recursos financeiros é um problema real tanto quanto a dificuldade de planejar, orçar, acompanhar e avaliar a aplicabilidade e o resultado do investimento. Portanto, é imprescindível discutir a saúde financeira da Organização, o que em geral é feito de modo tímido e de portas fechadas.

A partir de um levantamento de dados relacionados às fontes de captação de recursos utilizados pela Ação Social Cristo Rei, foi possível compreender a atual situação da saúde financeira da Organização. Anualmente, ela utiliza recursos provenientes de fontes pouco diversificadas, que pode ser um fator de risco quanto à saúde financeira e à sustentabilidade da Organização.

Como você pode ver no quadro ao lado, 33% tem como origem os recursos públicos (33%). A geração de renda (17%), obtida por meio de atividades internas, eventos beneficentes e campanhas de arrecadação de recursos, ocupa a terceira posição, com percentual bem inferior.



- 35% Voluntariado
- 33% Recurso Público (Municipal e Estadual)
- 17% Geração de Renda
- 6% Pessoa Jurídica
- 5% Pessoa Física
- 4% Nota Fiscal Paulista

Em seguida estão as doações feitas por Pessoa Jurídica (6%), Pessoa Física (5%) e a arrecadação de recursos por meio do Programa de Nota Fiscal Paulista, que alcança 4% do valor arrecadado. O gráfico mostra que a maior parte dos recursos arrecadados fica por conta do trabalho voluntário (35%) recebido pela Organização. Desta forma, soma-se, ao valor monetário, o valor humano adquirido por meio do altruísmo, da solidariedade e da capacidade de oportunizar a descoberta de novos talentos, habilidades e competências, o que exerce considerável e positivo impacto na vida desta OSC.

Ação Social Cristo Rei

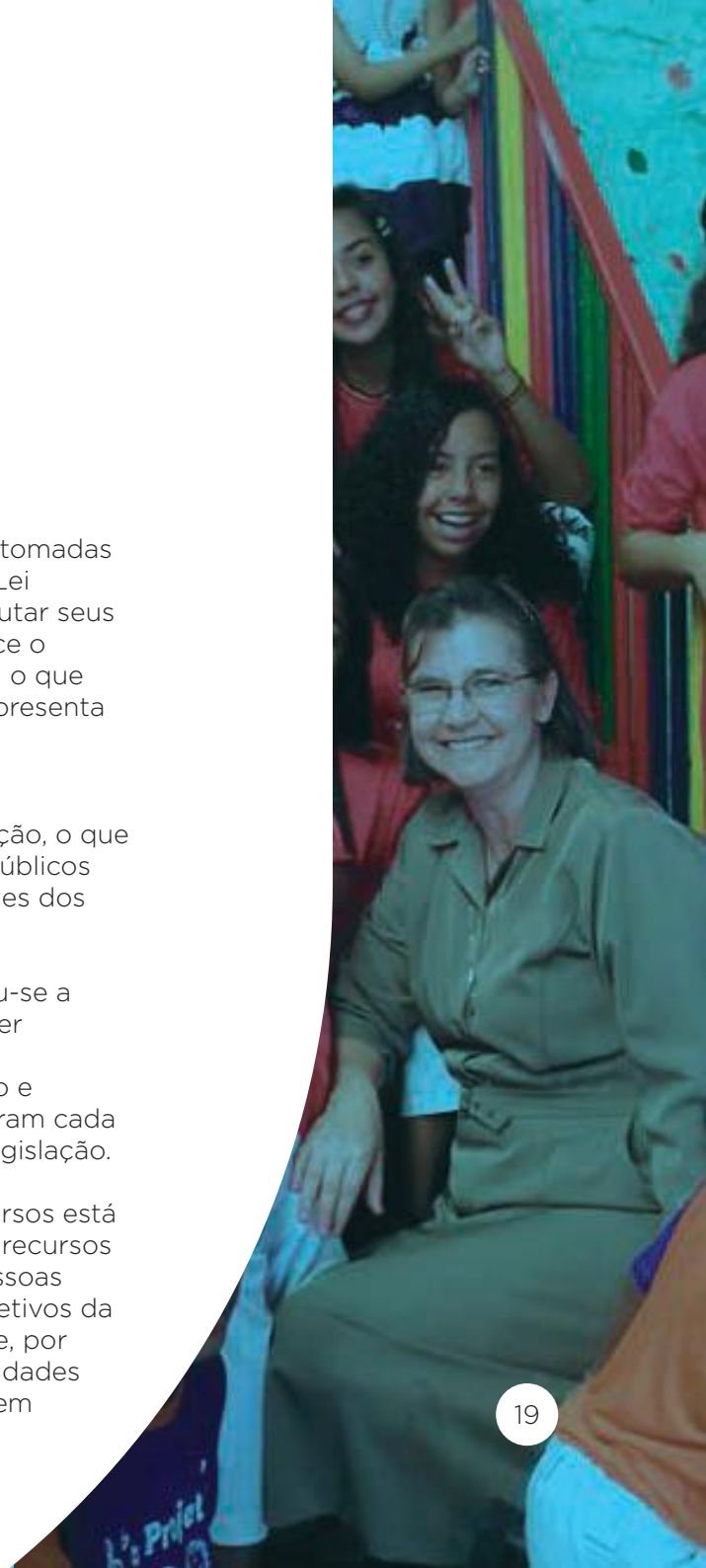
Principais desafios

A partir do elenco de desafios observados neste contexto, algumas medidas precisam ser tomadas pela ASCR. Com as mudanças nas formas de captação de recursos públicos, previstas na Lei 13.019/2014, as OSC devem buscar, cada vez mais, meios alternativos para conduzir e executar seus projetos, sem ater-se tanto aos recursos públicos. Entre outras, a nova legislação estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, trazendo como novidade o chamamento público, o que coloca as Organizações, de certa forma, como competidoras entre si. Assim, aquela que apresenta possibilidades de melhor resultado, com menor custo, é contemplada.

Outro fator que deve ser levado em consideração é o processo de transição dos gestores municipais. Mudanças, em geral, requerem um processo maior de adequação e reorganização, o que por vezes demanda tempo para serem ajustadas. De igual forma, a escassez de recursos públicos deixa uma lacuna no processo de transição, o que pode comprometer o início das atividades dos projetos nas Organizações, nos primeiros meses do ano subsequente a cada eleição.

Com esses dados e levando em consideração o atual quadro financeiro da ASCR, observou-se a necessidade de elaborar um novo Plano de Captação de Recursos Financeiros, que deve ser aplicado de modo gradual, inicialmente em um período de três anos. O objetivo é que a Organização possa expandir o número de colaboradores, ampliar as fontes de arrecadação e minimizar sua dependência financeira dos recursos públicos, uma vez que estes se encontram cada vez mais escassos, competitivos e restritos, principalmente em função das mudanças na legislação.

Partimos do princípio que parte do sucesso alcançado nas atividades de captação de recursos está vinculada ao relacionamento que se estabelece entre o receptor e o doador. Afinal, captar recursos não significa apenas arrecadar dinheiro, mas também estabelecer relacionamento com pessoas físicas e jurídicas que apresentam compatibilidade de interesses pela missão, valores e objetivos da organização. Tendo em vista que o atendimento da ASCR ao seu público se dá, atualmente, por meio de três projetos distintos (crianças/adolescentes, famílias e idosos), algumas possibilidades podem ser elencadas, pois investidores diferentes têm prioridades distintas e predileções em relação a um ou outro público.



Nesse processo, a comunicação tem um papel fundamental. Desenvolver ações, como a produção de informativos para divulgação do trabalho desenvolvido pela Organização e o que ela pretende a partir dos recursos arrecadados, podem ser necessárias e eficazes, ainda que o retorno financeiro não seja alcançado tão imediatamente. Investir no relacionamento e na formação da equipe também pode ser uma estratégia inteligente para, com isso, garantir a elaboração mais consistente, clara e objetiva de propostas que visam a captação de recursos para o financiamento das atividades e projetos da Organização.

É importante lembrar que o planejamento, a implantação e o acompanhamento econômico-financeiro da Organização estão vinculados a vários fatores, tornando-se necessário manter atenção sobre a estrutura de governança, com clareza sobre o papel que ela exerce na sociedade, prestando contas e demonstrando a eficácia e a compatibilidade entre o objetivo do projeto e o resultado alcançado. Mesmo sendo complexo e exigente o quadro de implantação da governança, os benefícios do resultado podem ser notados por todos na Organização, oferecendo visibilidade e confiabilidade em relação ao que é exposto, solicitado e efetivado pela OSC, garantindo maior credibilidade à mesma.

Ação Social Cristo Rei

O plano de captação de recursos

Como fruto de todo processo de análise e reflexão sobre planejamento, desenvolvemos para a ASCR um Plano de Captação de Recursos, cujo planejamento envolve quatro etapas distintas, conforme descrição a seguir:

1 - elaboração do plano de captação de recursos (2016)

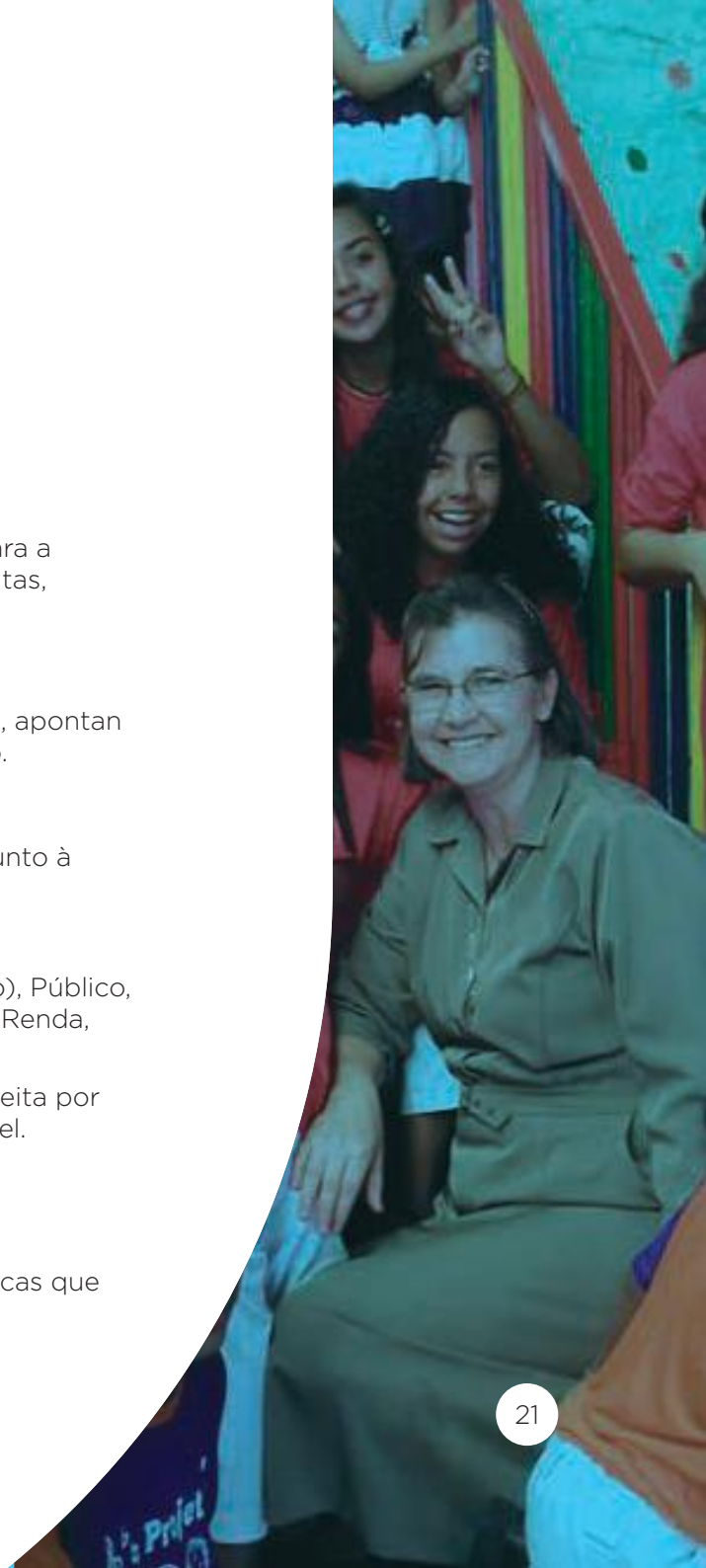
- Apresentar o quadro de Recursos Financeiros da ASCR a sua Diretoria e Equipe Gestora, apontando os resultados obtidos a partir do levantamento de dados contidos no presente artigo.

2 - implementação do PCR na ação social cristo rei (2017)

- Compor e formar equipe específica para execução do Plano de Captação de Recursos junto à Organização;
- Investir na comunicação e divulgação do Projeto, por meio de materiais informativos.
- Buscar fontes variadas de captação de recursos junto ao Setor Privado (Físico e Jurídico), Público, Incentivos Fiscais, Patrocínios – ISS e Recursos Internacionais, ampliação na Geração de Renda, Nota Fiscal Paulista e outros.
- Oferecer visibilidade ao processo e resultados por meio de Prestação de Contas Anual, feita por meio do site www.ascr.org.br e em publicações abertas, de forma transparente e acessível.
- Avaliar o processo de implementação do PCR na Organização.

3 - Acompanhamento e ajustes do PCR (2018)

- Ao longo do processo de implementação e execução do PCR, realizar avaliações periódicas que possibilitarão a visibilidade dos resultados. A partir destes, serão feitos os ajustes e complementações necessários.
- Avaliar o processo de implementação do PCR na Organização.



4 - Avaliação dos resultados, a partir do planejamento elaborado (2019)

- Envolver todos os setores da Organização em uma avaliação transparente dos recursos obtidos e dos resultados alcançados a partir do PCR.
- Possibilitar que a Ação Social Cristo Rei torne-se uma Organização com menor dependência a Recursos Públicos Financeiros, tendo, assim, maior disposição e autonomia na gestão dos recursos financeiros não vinculados.

Considerações finais

A elaboração de um Plano de Captação de Recursos Financeiros permitirá apresentar à ASCR meios alternativos para que a Organização busque, de modo gradativo, minimizar sua dependência aos recursos restritos, tendo como meio alternativo a construção de um planejamento estruturado com avaliação e acompanhamento periódico por parte dos gestores e demais participantes, elencando de forma transparente os desafios e as potencialidades da OSC.

Esperamos, assim, contribuir com o acréscimo de conhecimentos em relação à captação de recursos financeiros oriundos de fontes alternativas, o que deverá aquilatar a qualidade do atendimento e oferecer maior visibilidade do trabalho realizado pela Organização.

Ceni Aparecida Rosa da Silva é assistente social e coordenadora do Projeto Alegria de Viver. Atua na ONG Ação Social Cristo Rei há quinze anos, trabalhando na promoção humana com foco nas crianças, adolescentes e idosos.

Marisa Luzia Holdefer é graduada em Psicologia e há oito anos atua na ONG Ação Social Cristo Rei, exercendo atualmente as funções de tesoureira e coordenador de projetos.

A photograph of a woman with long dark hair and a young child with dark hair and bangs. They are both looking at a colorful, textured paper craft that the child is holding. The woman is smiling and looking down at the craft. The child is looking at the craft with a focused expression. The background is slightly blurred, showing what appears to be a wooden chair and a table. The overall lighting is warm and orange-toned.

UMA NOVA ESTRUTURA DE GESTÃO

**Apae De Santo André
Rotary Club De Santo André**

APAE de Santo André/ Rotary Club de Santo André

Uma nova estrutura de gestão

O Rotary é uma organização internacional de líderes de negócios e profissionais que prestam serviços humanitários, fomentam elevado padrão de ética em todas as profissões e ajudam a estabelecer a paz e a boa vontade no mundo. Os rotarianos são associados dos seus respectivos clubes, os quais, por sua vez, são membros do Rotary Internacional.

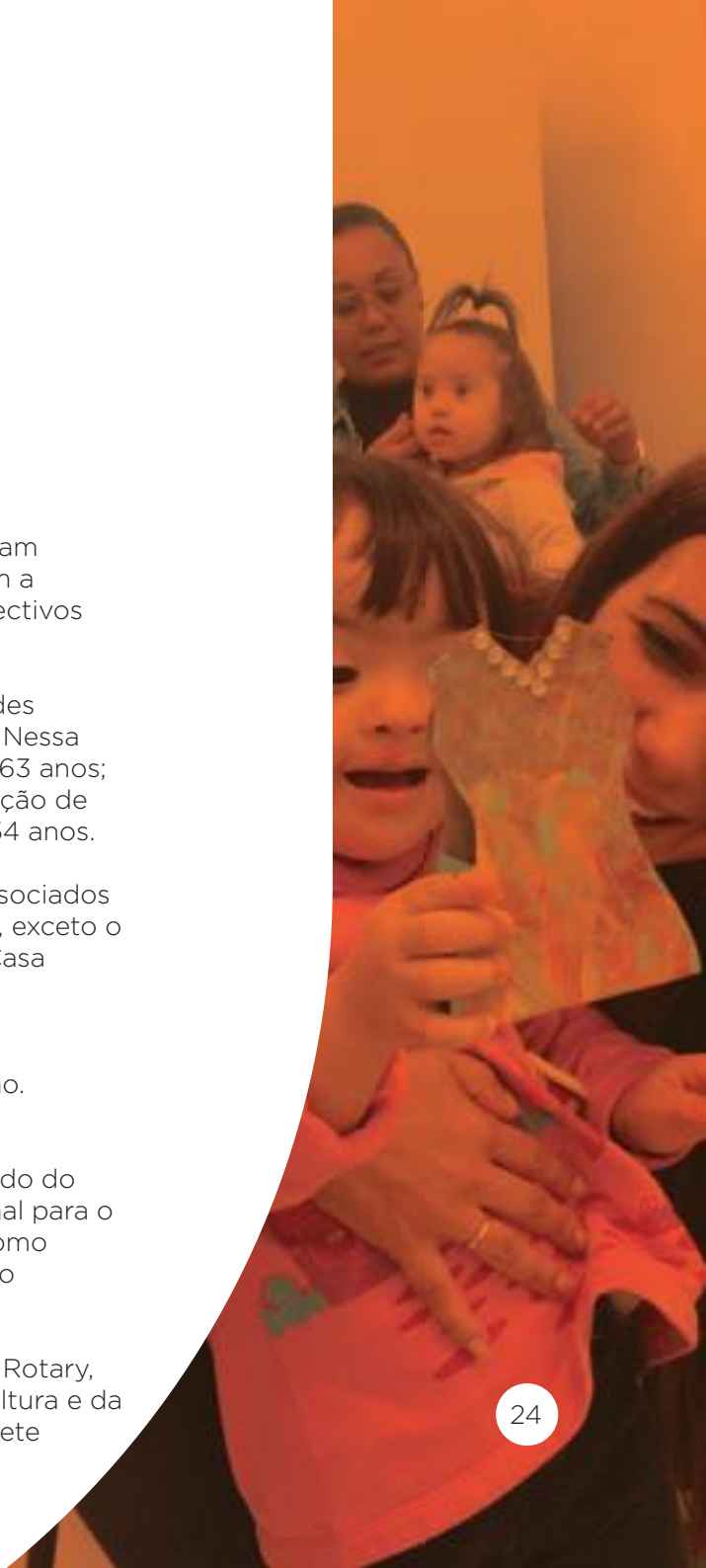
Fundado em dezembro de 1949, o Rotary Club de Santo André - RCSA desenvolveu grandes projetos em suas três primeiras décadas de vida, atuando direta e/ou indiretamente neles. Nessa primeira fase de criação e construção, surgiram a Casa da Esperança - CESA, existente há 63 anos; o Corpo de Patrulheiros Mirins - CPMSA e o Tênis Clube, com 55 anos de vida; e a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Santo André - APAE, cujas atividades se iniciaram há 54 anos.

Nas três décadas seguintes, uma segunda fase marcou a trajetória do RCSA, na qual os associados tiveram a especial atribuição de consolidar e administrar o crescimento das três entidades, exceto o Tênis Clube, além de fundar, em 1994, a Associação Projeto Crescer do ABC - APCABC - Casa Ronald MC DONALD - ABC.

No Ano Rotário 2015/2016, o RCSA passou a viver momento ainda mais desafiador, com a elaboração do Plano Visão de Futuro - PVF, que tem como foco a transformação e a gestão.

Para que o PVF avance, foi constituída a Comissão específica encarregada de desenvolver, implementar e manter o Programa Permanente de Planejamento Estratégico. Como resultado do trabalho desse grupo, foi elaborado mapa estratégico e organograma hierárquico e funcional para o RCSA, capaz de dar suporte à gestão profissionalizada não só da APAE de Santo André, como também às demais entidades sem fins lucrativos, administradas pelo Clube há mais de cinco décadas.

Como estratégia de estudo, os autores valeram-se do grande conhecimento da instituição Rotary, com seus 112 anos de existência, bem como do conhecimento da história, do legado, da cultura e da estrutura de Gestão do RCSA, com os seus 67 anos de atividades, conhecimento este de sete associados do Clube, integrantes da Comissão PVF.



APAE de Santo André/ Rotary Club de Santo André

Reflexões Iniciais

A realidade do Terceiro Setor no Brasil passa por profunda e transformadora mudança, em decorrência da Lei 13.019/2014 e suas alterações, as quais muitas delas bem recentes. A realidade originada pelas difíceis questões políticas, econômicas e sociais pelas quais o Brasil está passando, impacta também enormemente as Organizações da Sociedade Civil - OSC, tanto nas suas relações com os entes do primeiro e segundo setores, quanto nas relações com os seus funcionários, voluntários e principalmente com os seus assistidos.

Se antes da lei 13.019/2014 e do forte crescimento econômico experimentado pelo Brasil até 2010, já se fazia necessário o bom desempenho e a alta profissionalização do processo gerencial das OSC, atualmente, isso se faz muito mais presente. As dificuldades para alcançar a qualidade na gestão das OSC, como regra, são grandes. Elas se originam de suas dificuldades financeiras, das necessidades de uso de eficazes recursos tecnológicos e moderna e mais segura gestão de pessoas, entre outros.

O desenvolvimento e a definição de um ideal modelo de gestão para OSC é altamente recomendável, levando-se em conta a sua área de atuação e demais especificidades, visando a mitigação de riscos, o estabelecimento de métricas, a mensuração de resultados e até mesmo, em estágio mais avançado, uma desejável e indispensável efetividade. Devido a isso tudo, os desafios das OSC na busca de controles racionais e estabelecimentos de melhores processos gerenciais são enormes.

Por isso, a elaboração do Programa Permanente de Planejamento Estratégico - PPPE para o RCSA se faz oportuna, necessária e altamente recomendável. Estudos desenvolvidos pela Comissão PVF permitem afirmar que as entidades não conseguirão manter sustentáveis e perenes, se não forem revistos os seus processos de gestão, deixando de lado em alguns casos somente o voluntarismo, para efetivamente iniciar-se processo de profissionalização e de maior conformidade, além de melhor governança.

A difícil crise política, econômica e social pela qual passa o Brasil, inclusive, é forte elemento a mais que contribui com a realidade acima diagnosticada.



Cabe ressaltar que, para o início dos trabalhos, buscou-se a fundamentação teórica e estudos de modelos de elaboração de um Planejamento Estratégico. O Rotary Internacional em seu website, www.rotary.org traz modelos e dá orientações de como se elaborar o planejamento estratégico para um Clube de Rotary, como o exemplo a seguir:

Estrutura do planejamento estratégico	Defina a visão do clube
	Alinhe a visão com a atual situação do clube
	Defina prioridades para concretizar a visão
	Estabeleça de 3 a 5 metas anuais para apoiar as prioridades
	Monitore o novo plano estratégico do clube

Crie uma visão para o clube e defina prioridades estratégicas que o ajudem a alcançá-la. Depois, trace metas anuais em apoio a cada prioridade.

O próprio Rotary, em 2014, durante a realização da quarta pesquisa sobre as percepções dos mais de 1,2 milhão de rotarianos espalhados pelo mundo, trouxe informações importantes sobre o tema tratado neste artigo: “Outros resultados apontam fortemente para uma porcentagem significativa do desejo dos rotarianos de mais inovação e flexibilidade no clube e fornecem dados adicionais sobre o porquê de os rotarianos terem selecionado ‘inovação, modernização, flexibilidade e/ou simplificação de processos e normas’ e ‘sustentabilidade financeira’ como seus principais desafios estratégicos para o Rotary, hoje e na próxima década”.

Não temos dúvida, portanto, que as organizações do Terceiro Setor estão diante de enormes desafios. Elas devem repensar e executar as suas novas relações, sejam com organizações do próprio setor, com os entes públicos, com as empresas e ainda com a própria comunidade, de forma a aumentar a sintonia e a sinergia entre si e aprofundar a reciprocidade destas relações, na busca de sua sustentabilidade e perenidade.

Pode-se concluir, com base em diversos autores pesquisados, que o processo de planejamento estratégico, em síntese, possibilita que a organização obtenha respostas às questões: Onde estamos agora? Aonde queremos ir? Como pretendemos chegar lá?



APAE de Santo André/ Rotary Club de Santo André

Matriz SWOT

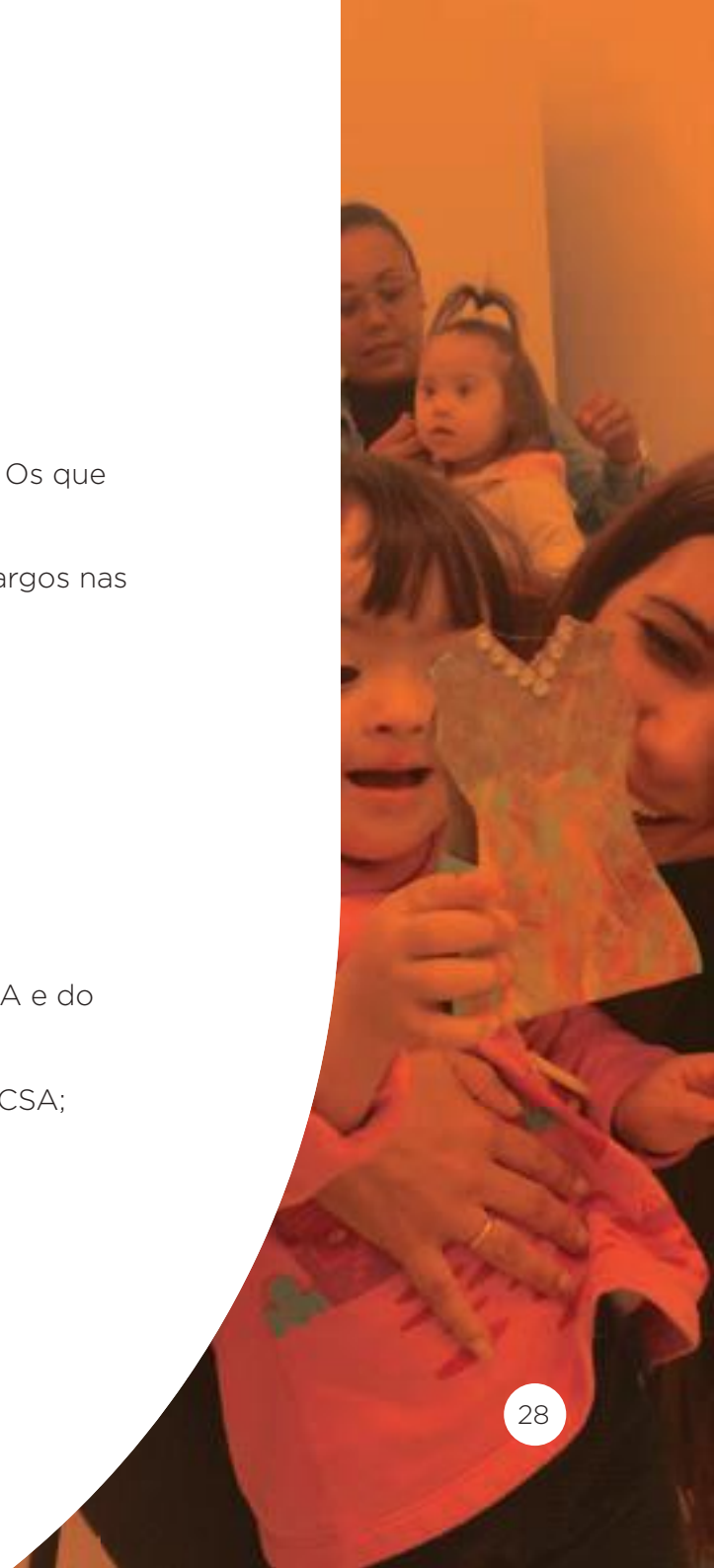
A elaboração do PPPE foi possível após completo diagnóstico do RCSA, valendo-se do seu histórico, do seu legado de bons serviços prestados à comunidade e da elaboração e profunda análise de sua matriz de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças - SWOT, condição indispensável para se alcançar a sustentabilidade e garantir a perenidade de qualquer OSC:

Forças - STRENGTH

- Tradição e prestígio como Clube de prestação de serviços;
- Domínio das rotinas e preceitos do Rotary;
- Entidades de porte, respeito e renome;
- Companheirismo e forte amizade dos associados e familiares - contando com o trabalho da Associação das Famílias dos Rotarianos do RCSA - ASFAR;
- Companheiros especialistas, os quais representam múltiplas áreas profissionais;
- Forte renovação nos últimos anos, destacando a alta integração dos novos companheiros, especialmente entre si;
- Baixa rotatividade de associados. Enquanto a média anual mundial se aproxima de vinte por cento, a do RCSA gira em torno de cinco por cento;
- Grupos com fortes afinidades: dos veteranos, do vinho, do POKER beneficente etc.

Fraquezas - WEAKNESSES

- Falta de maior tempo de companheiros para assumir atribuições nas entidades. Os que ocupam cargos estão sobrecarregados;
- Faltam critérios melhores definidos e perfil mais adequado para ocupação de cargos nas entidades;
- Não há padrão gerencial, na condução da administração das entidades;
- Falta de maior conhecimento de Rotary, por alguns companheiros;
- Falha na recepção e integração de alguns novos companheiros no Clube;
- Há grupos de amizades bem definidos e isto, em determinados aspectos, pode enfraquecer a integração do todo;
- Utilização insuficiente e por vezes inadequada, do poder e da influência do RCSA e do nome Rotary, especialmente junto aos Poderes Públicos;
- Necessidades de algumas doações regulares de associados às instituições do RCSA;
- Falta de projetos para captação de recursos junto a Fundação Rotária;
- Insuficiente estrutura na formação de novos líderes.



Oportunidades - OPPORTUNITIES

- Afirmar a liderança como clube de serviço de referência;
- Promover a transformação e a profissionalização;
- Otimizar o uso de conhecimentos avançados dos Companheiros do RCSA, nas áreas de: elaboração de projetos, captação de recursos, prestação de contas e tantas outras, conforme proposto no organograma a ser sugerido. O grande objetivo é dar o apoio às entidades, em assuntos específicos e relevantes, de forma bem mais estruturada do que a atual, visando alta relação custo/benefício, com aumento da ascendência do Clube perante as entidades;
- Ampliar a participação de todos os associados nas decisões importantes do RCSA;
- Estreitar o relacionamento junto aos entes públicos e privados;
- Interferir de forma proativa nas políticas públicas e no meio ambiente.

Ameaças - THREATS

- Crises nas entidades podem colocar em risco a harmonia entre os associados;
- Crises nas entidades podem colocar em risco o prestígio e a reputação do RCSA e de seus associados;
- Legislação, especialmente do Terceiro Setor, em permanentes mudanças;
- Pressão para gestão de alto desempenho, pode gerar estresse excessivo.

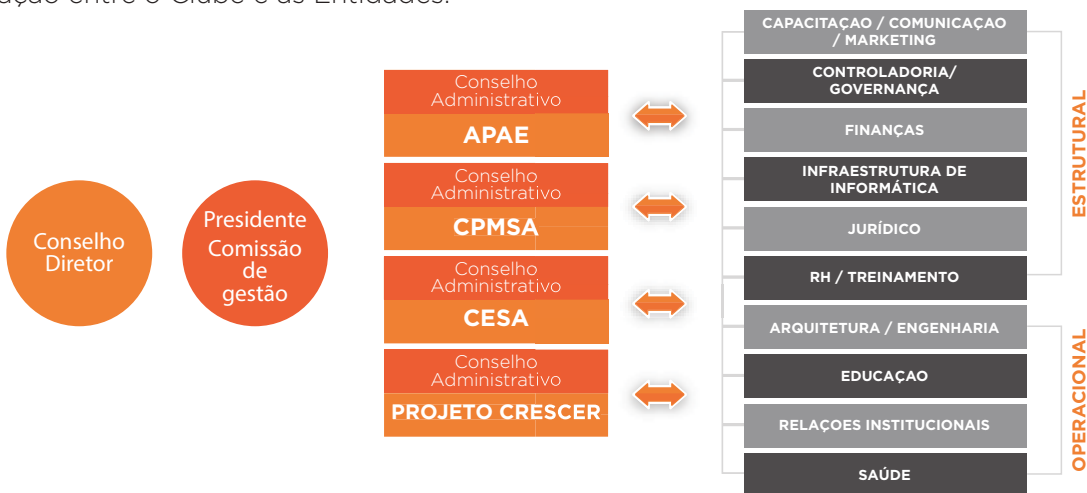


APAE de Santo André/ Rotary Club de Santo André

Ações

Elaborado o diagnóstico e a matriz de SWOT, foi possível elaborar o Mapa Estratégico do Rotary e o novo Organograma da relação hierárquica e funcional das instâncias de Gestão do Clube para com as suas entidades.

Nesse contexto, foram levados em consideração os principais desafios do PVF: como profissionalizar a gestão; buscar a gestão focada no negócio da entidade; criar áreas de suporte e comissões para reduzir custos e melhorar a coordenação; padronizar processos e procedimentos nas entidades; obter maior envolvimento do RCSA nas atividades; incentivar maior coordenação entre o Clube e as Entidades.



Com as propostas acima idealizadas, o RCSA poderá atuar com gestão profissionalizada de seus projetos beneficentes, contando com entidades independentes, mas apoiadas, assistidas, supervisionadas e cobradas pelas estruturas previamente definidas.

APAE de Santo André/ Rotary Club de Santo André

Considerações finais

Foi extremamente feliz a divina coincidência, resultante do convite feito pela FSA à APAE, para que dois dos seus gestores participassem do curso de Formação de Gestores do Terceiro Setor, enquanto simultaneamente acontecia a participação de um deles nos trabalhos da Comissão PVF do RCSA.

O trabalho da Comissão resultou na proposta do Mapa Estratégico para o RCSA, bem como no Organograma, visando nova relação mais profissionalizada de Gestão entre o Clube e as quatro entidades. A APAE é a primeira candidata a receber os novos recursos de Gestão, constante no Organograma, ou seja, o seu Conselho Deliberativo contará com especialistas de Comissões criadas, especialmente com o objetivo de dar suporte às demandas da entidade.

Ary Silveira Bueno é contador, auditor e economista, pós-graduado em Administração/Finanças, e professor de Contabilidade na FAECO - Fundação Santo André. Foi presidente do Rotary Clube de Santo André - 2015/2016, é presidente da APAE de Santo André - Gestão 2017/2018 e governador assistente do Distrito de Rotary 4.420 - Ano Rotário 2017/2018.

Sandra Paladino é graduada em Psicologia, com pós-graduação em Políticas Públicas e MBA em Gestão do Terceiro Setor, área onde trabalha há mais de 15 anos. Na APAE Santo André, atuou como analista de Relações Institucionais, Projetos e Captação de Recursos.



METODOLOGIA PARA SER SUSTENTÁVEL

**Associação Irmãs Da Providência
Casa Padre Luis Scrosoppi**

Associação Irmãs da Providência / Casa Padre Luis Scrosoppi

Metodologia para ser sustentável

A Casa Padre Luis Scrosoppi atua há 30 anos no bairro Prosperidade e imediações, na cidade de São Caetano do Sul, acumulando vasta experiência no atendimento a crianças, adolescentes e famílias em situação de vulnerabilidade e risco social. Mantida pela Congregação das Irmãs da Providência, a organização iniciou este trabalho com um pequeno grupo de crianças, proporcionando-lhe apoio escolar e atividades lúdicas. Devido à grande demanda, os espaços tornaram-se restritos e, em 1987, com a colaboração de parceiros admiradores do trabalho, a entidade ganhou um novo espaço.

Os resultados foram muito positivos, pois o programa assistencial não proporcionava somente apoio ao desenvolvimento integral dos seus usuários, mas também a proteção a riscos e vulnerabilidades sociais vivenciadas. Assim, com a constante busca de parceiros e junto ao Município, foi possível ampliar o atendimento, fornecendo alimentação e encaminhamentos específicos aos seus usuários. Esse trabalho deu visibilidade à Casa, cujo reconhecimento ultrapassou, inclusive, os limites do Município.

Por meio de atividades direcionadas a cada faixa etária, com experiências lúdicas, atividades culturais, esportivas e semiprofissionalizantes, a CPLS gerou mudanças e melhorou a qualidade de vida dos atendidos, favorecendo a formação cidadã além do desenvolvimento do protagonismo e da autonomia. Isso pode ser comprovado por meio de depoimentos dos próprios usuários. Em sua maioria, eles estão inseridos no mercado de trabalho formal ou informal, e levaram consigo valores de integridade moral, ética e de cidadania.

Um pouco mais de história

A CPLS é administrada pelas Irmãs da Providência e conta com uma equipe técnica e um grupo de educadores sociais. Nesses mais de trinta anos de serviço gratuito prestado à comunidade, a organização já atendeu cerca de três mil crianças e adolescentes. Todas as atividades no local visam a formação integral e o fortalecimento dos vínculos familiares dos usuários, oferecidas por meio de quatro projetos:

Cidadãos do Futuro - Oferece atendimento diário a crianças de 6 a 11 anos, com alimentação e atividades recreativas, culturais e esportivas, contribuindo para o desenvolvimento saudável e prevenindo os riscos sociais.

Família em transformação - Acolhe e orienta as famílias, contribuindo para o fortalecimento de seus vínculos familiares e comunitários, prevenindo os riscos sociais e visando uma melhor qualidade de vida.

Geração conectada - Direcionado a adolescentes, tem como foco a construção do espaço de convivência, formação cidadã, desenvolvimento da autonomia e do protagonismo dos mesmos, considerando seus interesses, demandas e potencialidades. A adolescência é reconhecida como um período de transformações físicas, emocionais e intelectuais, atravessadas por contextos culturais que ensejam diversas expressões do "ser adolescente".

casapadreluis.com.br

Com o passar do tempo, entretanto, a CPLS percebeu um desafio a ser afrontado: mais de 60% das despesas estavam sendo custeados pela mantenedora, o que deixou a organização diante de um certo impasse. Ou seja, caso a mantenedora viesse a ter algum imprevisto no repasse, a entidade enfrentaria um sério problema, pois ela não teria condições de se sustentar.

Ao identificar esta realidade, criou-se então a necessidade de buscar soluções para afrontar este desafio, pois a missão da organização continua sendo importante aos usuários.

Por isso, este estudo tem o objetivo de propor uma metodologia para construção de um plano de sustentabilidade que possa ser implementado pela organização. Para isso, foram utilizados, como instrumentos de trabalho, o estudo de caso, além da análise dos dados levantados e as referências bibliográficas.

Associação Irmãs da Providência / Casa Padre Luis Scrosoppi

Reflexões iniciais

A sustentabilidade financeira tem sido vista como um grande desafio para as OSC que precisam tornar seus projetos institucionais duradouros. Assim sendo, faz-se necessário priorizar momentos para diagnosticar a situação atual da organização e elaborar um plano de captação de recursos. Isso é fundamental quando se busca aumentar as chances de sucesso, diminuindo os riscos de vulnerabilidade financeira.

Um planejamento bem feito pode favorecer oportunidades de investimento, além de otimizar os recursos disponíveis. Esse processo torna possível visualizar cada parte da organização, contribuindo e norteando, ao mesmo tempo em que se permite vê-la como um todo, o que ajuda a desenvolver métodos e estratégias eficientes.

A trajetória que iremos percorrer a seguir incluiu a reflexão sobre se, de fato, há a possibilidade de um planejamento sustentável, eficaz e claro, com visão de futuro. Afinal, muitas vezes a ansiedade dos gestores está em captar recursos para executar os projetos iniciados, dando respostas emergentes, sem um planejamento que consiga dar sustentabilidade e continuidade à missão da organização.

Como pode-se perceber, este artigo apenas finaliza uma etapa do trabalho a ser iniciado na organização, pois não resta dúvida que teremos uma árdua missão a cumprir, frente à elaboração de um Plano para a Sustentabilidade.

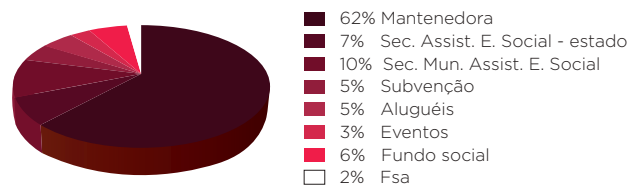
Associação Irmãs da Providência / Casa Padre Luis Scrosoppi

Contexto atual

Ao longo de sua existência, a CPLS construiu um vínculo de confiança com os participantes dos projetos, famílias, comunidade e apoiadores, chegando a obter o prêmio de Inovação Social pelo Governo do Estado de São Paulo em novembro de 2014, por sua excelência no atendimento ganhando em Primeiro lugar na Proteção Básica.

Portanto, ao analisar a entidade e o bairro onde está localizada, será possível identificar quais as reais possibilidades para a mobilização de recursos e o início de novas parcerias, a fim de mudar a realidade atual. Hoje, a CPLS é mantida basicamente por dois tipos de fontes, sendo que 61% provém da mantenedora e 29% de recursos públicos.

Portanto, a entidade precisa agora adotar uma visão diferenciada sobre novas formas de captação, que vise à integração das políticas públicas de atendimento social e a geração de recursos próprios para a sustentabilidade da organização.



É importante lembrar que a escassez de recursos - por causa da demanda das organizações que se multiplicam e acabam pleiteando os mesmos recursos - gera uma espécie de concorrência na área social. Por isso, torna-se necessário também refletir e aprofundar a situação da organização, na tentativa de encontrar fontes seguras e obter financiamento para dar continuidade à missão social da organização.

De modo geral, a sustentabilidade de uma OSC é abrangente, não está atrelada somente à sua sustentação financeira. Ela precisa também ter a capacidade de renovar periodicamente a sua leitura da realidade, analisando a causa que defende, o público atendido em suas necessidades, o reconhecimento e o impacto que gera para a sociedade e aos seus parceiros.

Associação Irmãs da Providência / Casa Padre Luis Scrosoppi

Proposta de metodologia

Diante da realidade apresentada, propomos averiguar mais de perto esta situação e até ousar alguns caminhos, se preciso for, que nos aponte onde está o nó que impede a organização de enxergar uma direção, e se colocar com mais conhecimento e posse do desafio a ser afrontado, além de adotar atitudes em curto prazo, no cotidiano da organização.

Quanto ao tipo de ação que se deverá tomar, dependerá muito da reflexão feita em conjunto, a partir, quem sabe, da elaboração de um plano de captação de recursos para ser adotado futuramente.

No momento, apresentamos os passos a seguir, que poderão ser úteis na elaboração do projeto de sustentabilidade, por isso, antecedem a ele. Esta metodologia poderá elucidar se falta algo importante, desvendando lacunas existentes e facilitando a compreensão do público envolvido.

- **Por que será feito** – Tendo presente os indicativos das necessidades da Organização, percebemos a importância da busca pela independência, resultando na continuidade e agilidade na execução dos projetos desenvolvidos;
- **O que será feito** – Realizaremos pesquisa de campo, junto às empresas e residências, a fim de descobrir a real necessidade, levando em consideração a mudança do cenário do bairro, que atualmente possui uma maior quantidade de empresas;
- **Quem fará** – Teremos um responsável pelo planejamento, avaliação, realização e acompanhamento do processo junto à equipe e suas funções;

- **Quando será feito** - A partir da definição do Plano de Sustentabilidade, serão estabelecidos os prazos para a realização de cada uma das fases e as metas previstas;
- **Onde será feito** - Será realizado no espaço físico da Organização;
- **Como será feito** - Elaboração de um Plano Sustentável tendo claras as atividades, o processo, os meios e métodos para executar, avaliar, e realizar as atividades; tante, desvendando lacunas existentes e facilitando a compreensão do público envolvido.
- **Quanto irá custar** - Serão elaboradas planilhas de custos para a realização das atividades e metas a serem alcançadas, assim como um cronograma.

● **Cronograma de Execução**

ATIVIDADE	1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês
Pesquisa de Campo	X	X			
Mensuração de resultados			X		
Análise dos dados obtidos			X		
Elaboração do projeto para sustentabilidade				X	X

- **Resultado esperado** - A partir da pesquisa de campo, da mensuração dos resultados e análise dos dados, teremos indicativo de qual atividade a OSC deverá executar para alcançar a auto sustentabilidade.

Associação Irmãs da Providência / Casa Padre Luis Scrosoppi

Considerações finais

Este artigo não tem a pretensão de dar respostas à Organização quanto a buscar parceiros para a sua sustentabilidade, mas propõe uma reflexão voltada para a análise das fontes financiadoras utilizadas atualmente, assim como levar em consideração os problemas existentes e rever a sua prática em busca da sustentabilidade, encontrando meios próprios de como gerar recursos para aumentar sua receita.

Estes elementos também são interessantes do ponto de vista do marketing, para a elaboração de um plano anual ou até mesmo de um plano estratégico em captação de recursos. Finalizando, este trabalho estimulou o desejo de traçar metas e prosseguir o caminho que, com certeza, será longo, mas que trará benefícios significativos para a missão da Organização

Ivonete Maria Nogueira é enfermeira e pedagoga, com pós-graduação em Psicopedagogia. Atualmente cursa Psicanálise em Insight, na Associação Brasileira em Psicanálise em Insight. Desde 2015, é diretora da Casa Padre Luís Scrosoppi.

Paula Neves Gilber formou-se em Técnico em Administração e atualmente cursa Ciências Contábeis. Na CPLS, trabalhou como auxiliar administrativa durante nove meses. Foi sua primeira experiência em uma organização do Terceiro Setor.



PROJETO DE GERAÇÃO DE RENDA PRÓPRIA

Associação Morumbi De Integração Social

Associação Morumbi de Integração Social

Projeto de geração de renda própria

A Associação Morumbi de Integração Social é uma organização de direito privado, criada em 1982 pelos membros da Igreja Batista do Morumbi, em São Paulo, para prestar assistência social à população de Vila Andrade e arredores. A AMIS surgiu de uma preocupação da liderança da Igreja com os altos índices de vulnerabilidade social de comunidades vizinhas, e seu primeiro nome foi Sociedade Beneficente da Igreja Batista do Morumbi.

Por isso, a entidade tem como missão:

“Promover ações socioassistenciais orientada à infância, adolescência e família, semeando a consciência da cidadania, reforçando a dignidade individual, fortalecendo vínculos familiares e encorajando seu exercício coletivo na região e Vila Andrade e arredores”.

Sua visão de futuro é: “Levar para o caminho os que precisam de um caminho, através de um contínuo envolvimento social que promova o desenvolvimento integral de crianças, adolescentes e suas famílias por meio da educação, cultura, cidadania, lazer e saúde”.

A arrecadação da AMIS baseia-se, principalmente, em doações dos membros da igreja e pessoas jurídicas a ela ligadas. Atualmente, ela possui dez projetos ligados a quatro eixos estratégicos: Assistência Social, Socioeducativo, Esporte e Geração de Trabalho e Renda.



Projetos de assistência social

- **Semear** - Centro socioassistencial para crianças entre 5 e 12 anos.
- **Aliança** - Atendimento especializado para meninas de 13 a 18 anos
- **Assistência as Famílias** - Cestas básicas e auxílios às famílias, principalmente de beneficiados, em situação de vulnerabilidade financeira.
- **NUPS** - Núcleo Psicopedagogia e Psicologia Social - apoio psicológico aos beneficiados do projeto Semear.
- **Mutirão da Saúde** - Atendimento médico e odontológico com orientação e encaminhamentos em um sábado de setembro.

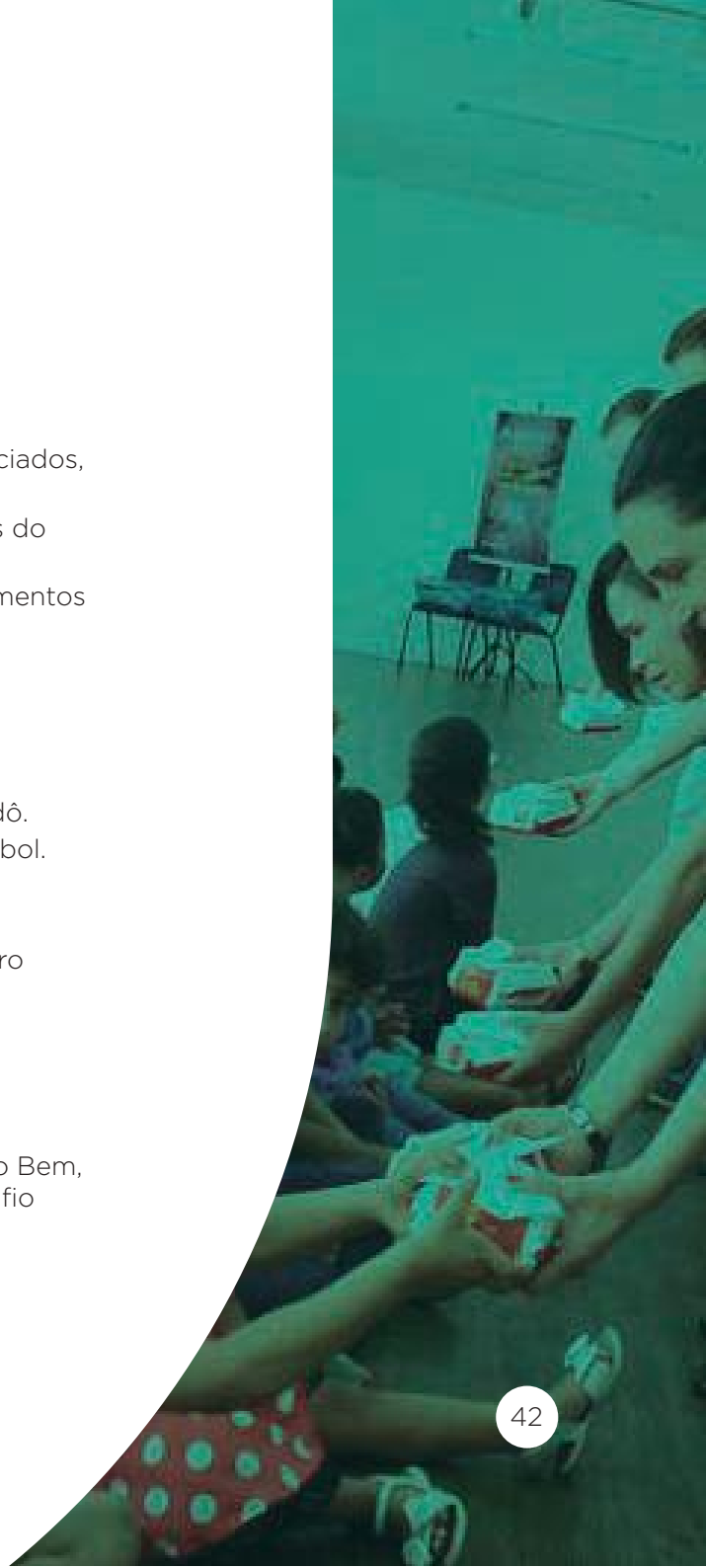
Projetos socioeducativos

- **Vida em Movimento** - Ensino de balé clássico para meninas de 4 a 16 anos.
- **Vida nas letras** - Alfabetização de adultos e conhecimentos gerais básicos.
- **Defesa do Bem** - Movimento, educação, cidadania e disciplina através do ensino do Judô.
- **Lance do bem** - Movimento, educação, cidadania e disciplina através da prática do futebol.

Projetos geração de trabalho e renda

- **Coletivo Coca Cola** - Em parceria com a Coca-Cola, curso de preparação para o primeiro emprego.
- **Café do Bem** - curso de barista
- **Beleza do Bem** - curso de cabeleireiro e manicure
- **Vida nas Artes** - curso de artesanato com ênfase em patchwork

Entre as iniciativas mantidas pela AMIS está o tema central deste artigo: o Projeto Café do Bem, que inclui a manutenção de uma cafeteria e a realização de cursos de barista. Nosso desafio é incrementá-lo, como forma de gerar renda para a entidade e melhorar seu índice de sustentabilidade, além de profissionalizar jovens da comunidade, criando a oportunidade do primeiro emprego formal.



Associação Morumbi de Integração Social

Reflexões Iniciais

Diante da crise econômico-financeira que o país atravessa e com um quadro de redução das receitas, como manter a instituição e a continuidade dos projetos para atendimento da demanda crescente? Este será o desafio para a maioria das Organizações da Sociedade Civil nos próximos anos: buscar formas de dar sustentabilidade à entidade.

No caso da AMIS, isso será essencial pelo menos para seus custos indiretos, visto que, para as despesas ligadas diretamente aos projetos, há disponibilidade de recursos tanto governamentais como privados. Além disso, com a atual conjuntura econômica, há um alto nível de desempregados, o que conseqüentemente provoca redução contínua das contribuições espontâneas.

Da fonte de recursos contabilizada em 2016, 35% foram provenientes de pessoas jurídicas e 25% de pessoas físicas. Os recursos vinculados respondiam por 19% enquanto que outros 21% eram provenientes de renda gerada pela própria entidade. Mesmo a AMIS não sendo tão dependente de recursos vinculados, a sustentabilidade da entidade não está garantida, faltariam recursos para o pagamento das contas administrativas não fossem as reservas disponíveis.

Ao perceber esta situação, a associação tem focado suas ações em duas fontes de recursos: a participação em editais de fundações e inscrição do projeto Vida em Movimento, no Ministério da Educação e Cultura – Minc, para enquadramento e autorização da Lei Rouanet; e a criação e ampliação de iniciativas geradoras de renda própria, para incremento das receitas não vinculadas e maior independência das doações espontâneas.

Visto que o Projeto Café do Bem já é um gerador de renda, estamos propondo a ampliação qualitativa e quantitativa do referido projeto, com a compra de equipamentos, atualização do conteúdo programático do curso de barista e ampliação do número de vagas, visando incremento da renda gerada.

Associação Morumbi de Integração Social

Perguntas iniciais

Antes de sugerir a ampliação do Projeto Café do Bem, este artigo buscou responder às seguintes questões: há demanda de baristas no mercado de trabalho para absorver novos beneficiados do projeto? A formação que estamos proporcionando os torna competitivos?

Primeiro vamos definir o que é um barista, ou seja, trata-se de um profissional tecnicamente especializado em cafés e seus derivados, responsável por preparar e servir cafés e desenvolver bebidas à base do mesmo, sejam elas alcoólicas ou não. Ele precisa ter conhecimento dos diferentes tipos de café e gosto pela culinária, a fim de desenvolver receitas próprias ou aprimorar as já existentes.

O barista pode trabalhar em cafeterias, restaurantes, bares, hotéis e em empresas de eventos. Pode também atuar diretamente com a produção e processamento dos grãos. No Brasil, a profissão ainda não é muito difundida, no entanto, já existem muitos profissionais reconhecidos e premiados em concursos nacionais e internacionais. Segundo pesquisas do setor, as perspectivas são de alta empregabilidade, visto o aumento do número de cafeterias, principalmente no eixo Rio - São Paulo.

Outro dado importante para justificar o projeto da AMIS é que o café é a segunda bebida mais consumida no Brasil, perdendo apenas para a água. Ele está presente em 98% dos lares brasileiros com consumo equivalente a 67% do total. O consumo fora do lar também está crescendo com destaque para os cafés especiais, os chamados “gourmetizados”, pois são vistos como sinal de status.



Associação Morumbi de Integração Social

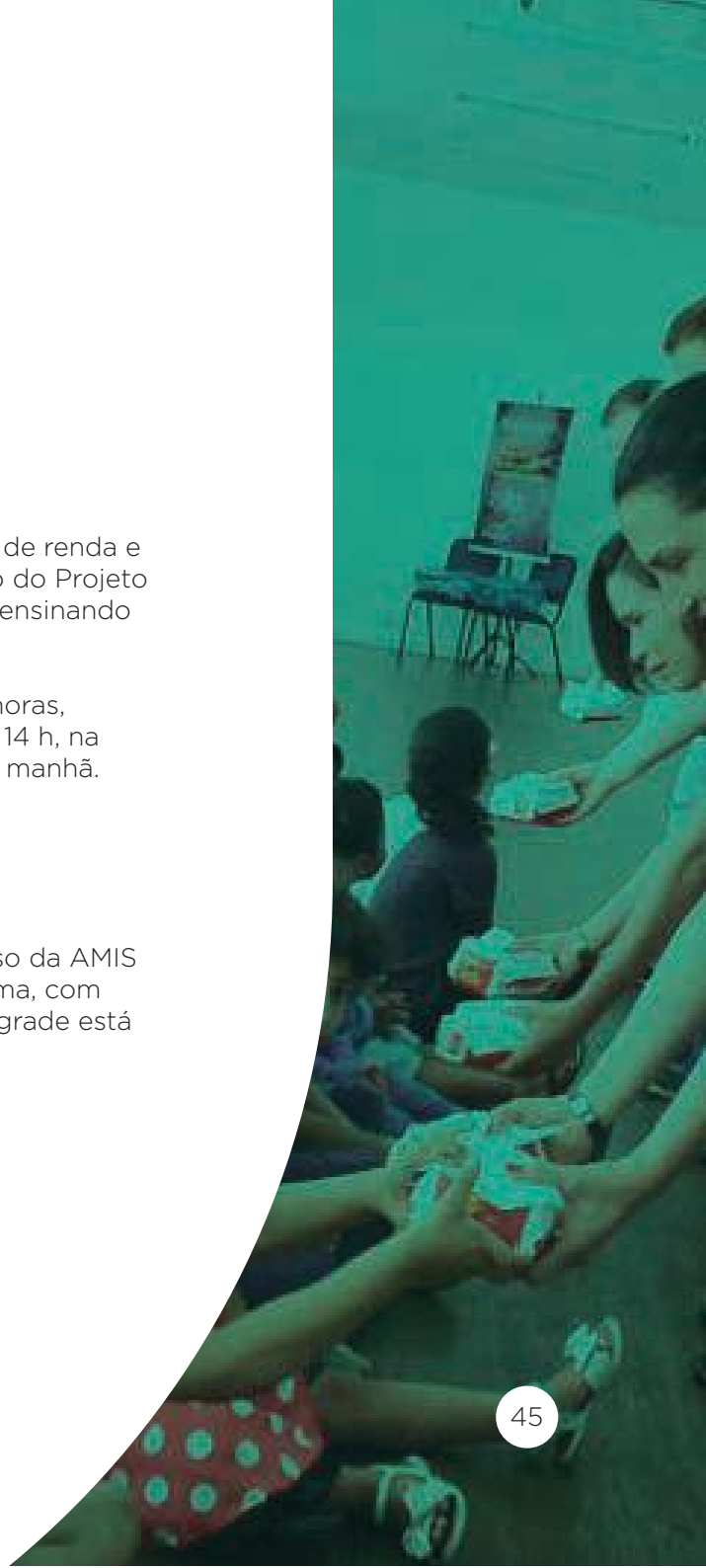
O projeto

Como já foi dito anteriormente, o projeto de implantação de uma cafeteria para geração de renda e melhora do indicador de sustentabilidade da AMIS é, na verdade, um plano de ampliação do Projeto Café do Bem, que visa treinar e capacitar jovens ao exercício profissional como baristas, ensinando técnicas de preparação de café expresso e outras bebidas, tendo como base o café.

Atualmente, são beneficiados quatro jovens a cada dois meses, em oito oficinas de seis horas, totalizando dezesseis formandos ao ano. As aulas são realizadas aos domingos, das 8 às 14 h, na Igreja Batista do Morumbi, atendendo aos membros e frequentadores dos dois cultos da manhã.

Em São Paulo, há vários cursos de treinamento e capacitação de baristas, sendo os mais conhecidos os do Senac, do Centro de Preparação de Café, ligado ao Sindicato do Café, o Santo Grão e o Coffe Lab, da barista premiada Isabela Raposeiras.

Após pesquisa a todos estes cursos e considerando nossa experiência e realidade, o curso da AMIS foi reestruturado, com carga horária de 40 horas e no máximo seis participantes por turma, com oficinas a serem realizadas também aos sábados. Entre as principais novidades da nova grade está o treinamento dos jovens para as atividades de caixa e de atendimento ao público.



Conteúdo do novo curso

- História do café no Brasil
- Regiões produtoras de café e suas características
- Grãos Arábica e Robusta
- Beneficiamento e classificação do grão
- Vocabulário técnico da classificação do café
- Tipos de torra do grão
- Formas de preparo do café (qualidade da água e métodos de preparação)
- Análise sensorial da bebida: aspectos visuais, olfativos e gustativos
- Princípios de higiene na manipulação de alimentos
- Identificação e utilização adequada de materiais para preparo e serviço de café
- Operação da máquina de café expresso
- Regulagem do moinho
- Técnicas de vaporização
- Café macchiato, Latte, Latte macchiato, cappuccino e Mocha
- Entendimento do fluxo operacional de uma cafeteria
- Importância das rotinas de controle e padronização da qualidade



Com o novo formato, a AMIS pretende dar uma formação mais completa aos beneficiados, para que possam competir, em igualdade de conhecimento, com os profissionais formados em outros cursos, garantindo um bom nível de empregabilidade aos atendidos.

Outra mudança importante está na dinâmica da própria cafeteria mantida pela AMIS.

Além de bebidas com café, são vendidos pão de queijo (assados pelos beneficiados), bolos e cookies. Com a ampliação do projeto, pretende-se oferecer, também, água e refrigerantes.

A ampliação, inclusive, suprirá a demanda reprimida durante os cultos, pois muitos frequentadores da igreja deixam de comprar o café no local em virtude da fila e do tempo de atendimento.

Para isso, será necessária a aquisição de dois grupos de máquina de café La Cimbale, um moedor de café, gaveteiro de borra, estufa de dois andares, chapa grill, geladeira expositora, tamper de aço inox e fornos. Atualmente, os equipamentos utilizados na AMIS são locados.

Como fonte de recursos para a ampliação do projeto temos a Fundação Banco do Brasil (FBB), uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com mais de 20 anos de experiência no investimento social, instituída e mantida pelo Banco do Brasil, que tem por objetivo identificar, mobilizar, articular, desenvolver e gerir os diferentes atores sociais na busca de soluções efetivas para o desenvolvimento sustentável das comunidades brasileiras e promoção da cidadania no país.

A compra dos equipamentos previstos para ampliação do projeto foi efetuada totalmente com recursos da Fundação Banco do Brasil, através de Contrato de Convênio de Cooperação Financeira, celebrado em 09/09/2016, Processo Administrativo PROJETO nº 15.378, sendo o valor de R\$ 23.675,50 direcionado para o projeto da Cafeteria Escola.

Associação Morumbi de Integração Social

Resultados pretendidos

Para cálculo da projeção da margem de contribuição do projeto após a ampliação (veja os dois próximos quadros) foram considerados os seguintes critérios:

QUADRO DE ORÇAMENTO DE MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO MENSAL		
Custo médio	Atual	Previsão
Insumos	R\$ 2.000,00	R\$ 4.000,00
Mão de obra	R\$ 640,00	R\$ 1.160,00
Locação dos equipamentos	R\$ 740,00	R\$ --
Total	R\$ 3.380,00	R\$ 5.160,00
Nº de Beneficiados	4	9
Receitas médias	Atual	Previsão
Vendas	R\$ 4.700,00	R\$ 10.000,00
Resultado	R\$ 1.320,00	R\$ 4.840,00

Custos médios: média dos custos de insumos do último semestre (R\$ 1.963,48) arredondada a maior. Na previsão, consideramos que os custos devem dobrar, visto que com o aumento das vendas haverá uma redução do desperdício.

Mão-de-obra: atualmente os beneficiados recebem R\$ 40,00 para ajuda de custo por presença aos domingos. A previsão considera aumento de um beneficiado aos domingos e quatro novos beneficiados aos sábados.

Locação dos equipamentos: com os investimentos previstos não haverá necessidade de alugar os equipamentos e durante a garantia não teremos custos de manutenção.

Receitas: Média do último semestre (R\$ 4.754,13), arredondada a menor e na previsão, consideramos incremento de 15% ao dia e o aumento de dias por semana.

Associação Morumbi de Integração Social

Considerações finais

Desde meados de 2015, a AMIS vem percebendo a necessidade de aumentar suas receitas e encontrou, nos projetos sociais geradores de renda, uma forma de melhorar sua sustentabilidade.

O projeto Café do Bem foi o escolhido para expansão pois já é um gerador de receitas, tanto para os beneficiados quanto para a AMIS.

A previsão para o próximo ano, com a expansão do projeto, considerando, pelo histórico anterior, que as ofertas e doações devem cair em 10% e que os recursos vinculados devam aumentar em virtude da participação em novos editais (inclusive da captação através da Lei Rouanet, processo já aprovado no Ministério da Cultura - Minc), a previsão será de melhora do índice de sustentabilidade mínima, que passará de 0,83 para 1,32, demonstrando que a sustentabilidade econômico financeira futura, no caso de todas as premissas se confirmarem, estará garantida.

Os resultados das pesquisas e das análises demonstraram que todos os itens considerados importantes na decisão apresentaram respostas positivas e em conjunto, não só proporcionarão a sustentabilidade da AMIS, como ainda lhe garantirão maior amplitude social com a profissionalização de mais jovens carentes da região.

A expansão do projeto Café do Bem é viável, mesmo que sua contribuição financeira não seja, a princípio, tão significativa em relação às despesas indiretas, mas já fica demonstrado que este é um caminho, uma estrada na direção correta.

Ester Leão faz a gestão do projeto Vida em Movimento e está na Amis desde 2011. Formada em Assistência Social, possui três graduações na área de seguros. Atuou no setor privado por cerca de 30 anos, na área de seguros, gestão de pessoas e comercial.

Teresa Cristina Pires de Oliveira graduou-se em Ciências Contábeis e Ciências Econômicas. Foi funcionária concursada do Banco do Brasil por mais de 30 anos. É colaboradora da Amis da área financeira desde 2014.





CAPTAÇÃO DE VERBAS POR MEIO DA MÚSICA

**Associação Patrulheiros Mirins
De São Caetano Do Sul - Oscar Klein**

Associação Patrulheiros Mirins de São Caetano do Sul - Oscar Klein

Captação de verbas por meio da música

A Guarda Infanto-Juvenil de São Caetano do Sul foi fundada em 3 de junho 1959, com a finalidade de oferecer assistência a crianças e adolescentes entre 8 a 18 anos incompletos, pertencentes a família de baixa renda, evitando assim que ficassem relegados à ociosidade nas ruas e à mercê da violência e marginalidade. Esta ação deu-se por iniciativa do policial militar Coronel Juventino Borges, com o apoio de membros do Rotary Club, da sociedade civil, de autoridades e do então prefeito Oswaldo Samuel Massei,

Em 21 de abril de 1972, a instituição adotou a cultura disseminada pela Federação dos Patrulheiros Mirins, organizado pelo juiz de Direito Marino da Costa Terra, da cidade paulista de São Carlos, cuja filosofia tem como base a educação, a recreação e o trabalho. Assim, a “Guardinha”, passou a ser conhecida por Associação dos Patrulheiros Mirins.

A semelhança com o serviço militar está ligada aos princípios de respeito à hierarquia, à ancestralidade e à disciplina que orientam o grupo. Nos primórdios da instituição, apenas garotos eram assistidos. Contudo, desde 1999, meninas também passaram a integrar o Patrulherismo em São Caetano do Sul, fazendo parte desta história em prol da construção de uma cultura cidadã.

Um pouco mais de história

A Associação Patrulheiros Mirins de São Caetano do Sul- Oscar Klein tem a missão de desenvolver atividades socioeducativas no período contrário à escola. Desde a sua fundação, a instituição atua como uma organização não governamental sem fins econômicos e lucrativos.

O compromisso social com a clientela das camadas populares é o de garantir proteção com desenvolvimento de potencialidades positivas biopsicossociais. Nesse sentido, crianças e adolescentes devem ser respeitados como sujeitos de direitos individuais e sociais, como declara a Constituição Federal de 1988, com necessidades de proteção integral visando o desenvolvimento e formação de cidadãos, com seus direitos e deveres.

A entidade possui uma sede doada pela Prefeitura Municipal de São Caetano do Sul, em forma de Comodato. As inscrições são abertas em dezembro de cada ano e as matrículas são direcionadas a adolescentes entre 12 a 14 anos que podem permanecer ali até 18 anos incompletos. As atividades realizadas no local, de forma geral, estão pautadas em experiências lúdicas, artísticas, culturais, esportivas, musicais e lazer, provocando o desenvolvimento de habilidades e capacitação, como formas de expressão, interação, aprendizagem, sociabilidade e proteção social, dentro de uma formação moral cristã.

Entre as atividades tradicionais desenvolvidas na entidade destaca-se a música, na prática da Banda Musical Juvenil, considerada um cartão de visita pelos inúmeros títulos obtidos em campeonatos nacionais e estaduais. A cobrança de cachê, em suas apresentações, tornou-se o tema deste artigo, que tem como tema a captação de recursos irrestritos em uma Organização da Sociedade Civil.

Esta iniciativa pode ajudar a diminuir a dependência da verba pública na receita financeira da entidade, ao mesmo tempo em que possibilita o investimento em treinamento e na preparação dos adolescentes para o mercado de trabalho musical, além de promover a integração e a socialização do trabalho de grupo. Para entender melhor o tema e seu contexto, foram adotadas como instrumentos metodológicos a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, além de análise da situação atual da associação.

Associação Patrulheiros Mirins de São Caetano do Sul - Oscar Klein

Reflexões iniciais

Ao analisar recursos levantados pela Associação Patrulheiros Mirins de São Caetano do Sul - Oscar Klein, verifica-se que 91% da renda da entidade vem do governo, 8% de empresas e 1% de recursos próprios, por meio da realização de bazares e eventos.

Ou seja, há uma total dependência de verba pública, o que é um grande risco, uma vez que esse tipo de auxílio é instável, por existir apenas em um período determinado, e sujeito a mudanças em função de interesses políticos. Além disso, com a entrada da Lei 13.019, será ainda mais complicada a obtenção desses recursos em função no chamamento público, instituído como regra geral para seleção das organizações beneficiadas.

Com base nas fontes de pesquisa utilizadas para elaboração deste artigo, verificou-se que os métodos na captação de recursos financeiros da associação são semelhantes ao utilizado pela Orquestra Sinfônica da Sociedade de Cultura Artística Brasília Itiberê, de Curitiba, no Paraná. A SCABI também é uma entidade sem fins lucrativos, considerada de utilidade pública.

Portanto, a Associação Patrulheiros Mirins de São Caetano do Sul - Oscar Klein está vulnerável aos mesmos problemas financeiros enfrentados pela Orquestra Sinfônica da Scabi, que apresentou, com o passar do tempo, dificuldades financeiras por sobreviver com a maior parte de sua receita provinda de ordem governamental.

Conscientes que, com o passar do tempo, somente a subvenção pública não será suficiente para o desenvolvimento das atividades realizadas pela associação, tornou-se fundamental estabelecer uma nova fonte de renda, para evitar problemas futuro em relação não só para a manutenção da Banda Musical, como para a própria sobrevivência da entidade.

Associação Patrulheiros Mirins de São Caetano do Sul - Oscar Klein

Proposta para captação de recursos

A Banda Musical da Associação Patrulheiros Mirins de São Caetano do Sul - Oscar Klein possui um acervo de músicas nacionais e internacionais disponíveis para qualquer gênero de apresentação, podendo participar de festas e eventos com características variáveis, esportivos ou sociais, oferecendo um repertório de qualidade e músicos sérios, responsáveis e comprometidos com a profissão, mostrando também um trabalho disciplinado.

Por isso a proposta de captação de recursos próprios tem como ponto de partida divulgar a existência da Banda Musical e a possibilidade de apresentação. Isso pode ser feito por meio do site da Associação dos Patrulheiros (www.patrulheirosmirinsscsul.wordpress.com), jornais da região e cartazes explicativos, cobrando cachê e conseguindo parcerias para a manutenção da Banda e seus músicos.

Com a cobrança de cachê nas apresentações da Banda Musical, foram projetadas gradativamente metas que irão diminuir a dependência da verba pública, diminuindo, também, o risco financeiro da entidade. O objetivo é que, em três anos, seja possível notar diferença e diminuição na dependência de verba pública por meio do aumento dos recursos próprios, passando de 1% para 16%.

Tipo de renda	Atual	1º ano	1º ano	3º ano
Governos Estaduais e Municipais	91%	88%	85%	76%
Outras Empresas	8%	8%	8%	8%
Recursos Próprios	1%	4%	7%	16%

Para isso, estipula-se que no primeiro ano sejam feitas 12 apresentações, ao valor de R\$ 1.000,00 para cada uma delas. A associação possui parceria junto à Prefeitura Municipal de São Caetano do Sul para transporte dos instrumentos e dos músicos, além de lanches para os músicos nas apresentações da Banda Musical. Portanto, no primeiro ano, seriam levantados R\$ 12.000,00 livres para a entidade, o que representa 3% da verba anual.

Para o segundo ano estima-se que sejam realizadas 24 apresentações, cobrando-se o mesmo valor, o que renderia R\$ 24.000,00, elevando para 6% da verba anual. Para o terceiro ano, projeta-se 36 apresentações cobrando R\$ 1.500,00 para cada apresentação, o que renderia R\$ 54.000,00, representando 15% da verba anual da Entidade, reduzindo de 91% para 76% em três anos, a dependência de recursos públicos.

Associação Patrulheiros Mirins de São Caetano do Sul - Oscar Klein

Encaminhamento profissional

Além de diminuir riscos do ponto de vista financeiro, a geração de recursos próprios traz outras vantagens para a associação. A verba arrecadada com a cobrança de cachês poderá ser aplicada na melhoria dos instrumentos, na qualidade das aulas, na diversificação do repertório e na formação dos músicos, estimulando ainda mais a profissionalização dos mesmos. Uma breve leitura sobre o histórico e o cotidiano da banda comprova a importância do trabalho realizado no local.

A Banda Musical mantida pela Associação Patrulheiros Mirins de São Caetano do Sul - Oscar Klein apresentou-se, pela primeira vez, em 1974, utilizando instrumentos doados e ensinamentos gratuitos oferecidos pelo Conservatório Musical de São Caetano do Sul. Com o passar do tempo, o grupo foi desenvolvendo o aprendizado teórico e prático por meio das orientações do maestro, formando e aprimorando a Banda.

As aulas de música são realizadas às segundas, quartas e sextas. No período da manhã, acontecem as aulas teóricas, envolvendo 48 alunos; à tarde e à noite, as atividades práticas, direcionadas a 51 jovens que já tocam instrumentos musicais. No sábado é feito o ensaio geral da banda, atualmente formada por 38 músicos, que se apresentam em desfiles cívicos, campeonatos nacional e estadual, além de eventos.

Vale ressaltar que define-se como músico profissional qualquer pessoa que toca um ou mais instrumentos musicais independentes do gênero (sopro, percussão e cordas), com execução própria ou por meio de orientações de um maestro. A profissão de música é regulamente no Brasil através da Lei 3.857, de 22 de dezembro de 1960, e requer ao profissional submeter-se ao exame específico de responsabilidade da Ordem dos Músicos do Brasil, entidade que regula, defende e fiscaliza a profissão no Brasil. Ficam isentos deste exame os músicos diplomados na Escola Nacional de música da Universidade do Brasil ou por estabelecimentos equiparados, escolas ou institutos estrangeiros de ensino superior de música desde que reconhecidos na forma da Lei em nosso país.

Apesar de raros estudos sobre esta ocupação, mas por ela estar inserida na Classificação Brasileira de Ocupações, fica evidente sua real importância para sociedade. Nas aulas de música realizadas na Associação Patrulheiros Mirins de São Caetano do Sul – Oscar Klein há a regulamentação que defende a profissão de músico e também é feito o encaminhamento à escola Fundação das Artes de São Caetano do Sul, deixando a cada jovem a opção de seguir na carreira profissional de músico.

Para compor a Banda Musical, os alunos são selecionados conforme o desempenho durante as aulas de música. Uma vez aceito o convite, precisam participar dos ensaios técnicos e gerais realizados de segunda a sábado, permanecendo membro da Banda Musical até completar 18 anos. Quando atingem essa idade, os adolescentes são desligados do Patrulheirismo, mas podem continuar como monitores e/ou membros da Banda Musical.

Atualmente, os instrumentos musicais, que formam o patrimônio da Banda, são mantidos por meio de subvenção e convênios. Os trabalhos realizados no local ultrapassam os muros da entidade.

Tanto que os adolescentes são encaminhados para o curso musical na Fundação das Artes de São Caetano do Sul, sendo que alguns já cursaram, inclusive, faculdade de música.

Aqueles que decidem seguir carreira de forma pessoal, de acordo com seu interesse próprio, encontram possibilidades diversas. Alguns ex-alunos optaram por seguir carreira profissional e hoje se encontram trabalhando em bandas sinfônicas militares ou em bandas de cantores famosos de qualquer gênero musical, em diversas localidades.

Há, ainda, ex-patrulheiros que trabalharam em orquestras na televisão e na montagem de conservatórios musicais, dando oportunidade para que outros talentos passassem a integrar a Banda Musical.

Associação Patrulheiros Mirins de São Caetano do Sul - Oscar Klein

Considerações finais

Este artigo prima pela captação de recursos e pelo desenvolvimento da Banda Musical dos Patrulheiros Mirins de São Caetano do Sul, que poderá enriquecer em conhecimento, integração, civismo e responsabilidade por meio de apresentações em concertos não só para a população de São Caetano do Sul mas, futuramente, para todo o Brasil.

É de conhecimento que a verba pública não é estável, devido à mudança de políticos em períodos de eleições e, com a entrada da Lei 13.019, os recursos públicos poderão sofrer alterações, dificultando ainda mais sua captação. Consideramos que, caso a Banda Musical alcance as metas planejadas, será visível sua importância para a rentabilidade da associação.

Além de a melhoria crescente na captação de renda a partir de recursos próprios e a diminuição da dependência da verba pública, também ocorrerá um maior interesse dos adolescentes participantes da entidade para participarem da Banda Musical, pois é de conhecimento que a maioria dos seus integrantes se torna, posteriormente, músicos profissionais.

Ademir Domingues é graduado em Administração de Empresas, com larga experiência profissional em empresas privadas. Desde 2006, é presidente voluntário da Associação Patrulheiros Mirins de São Caetano do Sul - Oscar Klein.

Guilherme Rainho formou-se em Pedagogia e desde 1994 atua no Terceiro Setor. Atualmente trabalha como coordenador pedagógico da Associação Patrulheiros Mirins de São Caetano do Sul - Oscar Klein

A photograph of three young women sitting in a classroom, smiling warmly. The woman on the left is wearing a dark blue top, the middle one a light grey top, and the one on the right a dark blue top. They are in a well-lit room with computer monitors and desks visible in the background.

MAIS OPORTUNIDADES PARA A SOCIOAPRENDIZAGEM

Centro De Formação Profissional
Camp Guarujá

Centro de Formação Profissional Camp Guarujá

Mais oportunidades para a socioaprendizagem

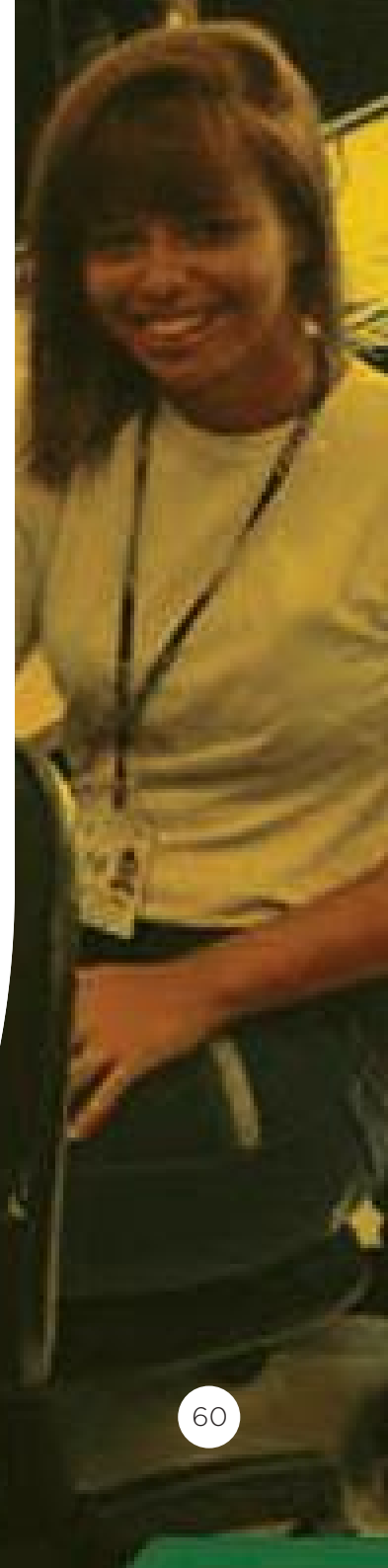
Constituído em 28 de abril de 1968, o Centro de Formação Profissional CAMP Guarujá é uma Organização da Sociedade Civil de assistência social e utilidade pública nas esferas Municipal, Estadual e Federal, com sede no município de Guarujá, no estado de São Paulo. Trata-se da única OSC da cidade legalmente registrada na Juventude Web, no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente e nos demais órgãos que autorizam a socioaprendizagem.

Isso possibilita ao CAMP Guarujá desenvolver programas que ajudam a prevenir e a combater o trabalho infantil, além de estimular a permanência do jovem no Ensino Formal, garantindo seu direito à profissionalização e à integração ao mundo do trabalho, como prevê o Estatuto da Criança e do Adolescente e a Lei Orgânica da Assistência Social.

A realização desse tipo de iniciativas tem sido possível graças à colaboração de empresas contratantes que, além de transformar a vida dos adolescentes, podem ser beneficiadas ao final do processo, efetivando o jovem que ela própria capacitou. A taxa administrativa paga por elas, inclusive, é a única fonte de recurso utilizada para manter o serviço e os benefícios oferecidos às famílias.

Frente à crise instalada no País, entretanto, o CAMP Guarujá vem percebendo uma acentuada queda na contratação de jovens aprendizes. Essa inquietação foi o ponto de partida para a redação deste artigo. A fim de reverter o quadro, foram realizadas pesquisa estatística com adolescentes que participam dos programas e pesquisa bibliográfica sobre as leis que determinam a obrigatoriedade do cumprimento de cota de aprendiz.

Portanto, o objetivo deste trabalho é apresentar às empresas da região a importância de dar a um jovem a oportunidade de socioaprendizagem e, com isso, contribuir para a responsabilidade social na cidade onde estão estabelecidas. Para isso, serão descritas as exigências legais e expostos os benefícios da formação do aprendiz do CAMP Guarujá, além de demonstrar a importância da parceria nos resultados, na garantia de direitos dos jovens e a quebra do círculo vicioso de suas vulnerabilidades.



Centro de Formação Profissional Camp Guarujá

Reflexões iniciais

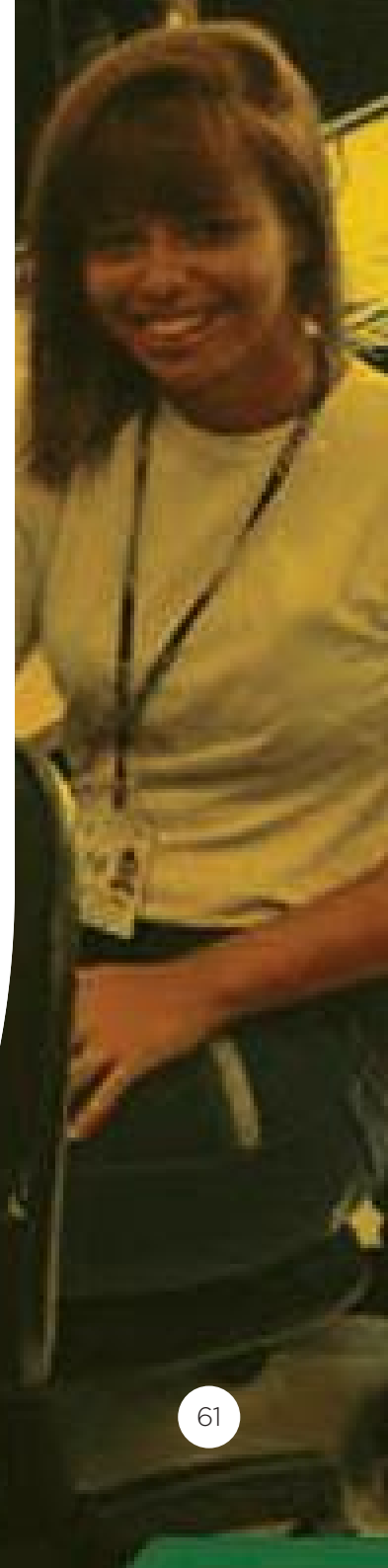
Guarujá, que já foi conhecida como “Pérola do Atlântico”, tem triste realidade: os adolescentes assumem cedo responsabilidades incompatíveis com sua condição de ser em desenvolvimento: são vistos trabalhando na informalidade e ilegalidade, nos semáforos, nas praias, cuidando de irmãos menores e realizando tarefas domésticas enquanto os pais trabalham, sujeitos a vários riscos.

Em virtude deste cenário, eles enxergam o trabalho como um fardo. Com poucas aspirações pessoais e educacionais e à margem do bom convívio social, à mercê do trabalho infantil e das más companhias nas ruas, o ensino não lhes é muito atrativo e o futuro não lhes parece tangível.

Pesquisa do Fórum Brasileiro de Segurança Pública de São Paulo, divulgada em 2009, mostra que Guarujá está no 56º lugar entre as 100 cidades com elevado grau de vulnerabilidade à violência entre jovens de 12 a 29 anos, com Índice de Vulnerabilidade Juvenil à Violência de 0,437 (vulnerabilidade média).

Paralelamente, o desemprego continua aumentando, com mais intensidade do que nas demais faixas etárias. O Núcleo de Pesquisas e Estudos Socioeconômicos da Universidade Santa Cecília de Santos (SP) registrou, até junho de 2012, desemprego de 13,15% dos jovens guarujaenses, dando como a principal causa a falta de qualificação profissional.

Outro dado assustador foi apontado em 2014, com a divulgação dos resultados da Avaliação Nacional de Alfabetização, pelo Ministério da Educação, que mede o conhecimento de estudantes do ensino fundamental em leitura, escrita e matemática. O Guarujá obteve, em leitura, o maior número de alunos no nível 1 (pior desempenho) - cerca de 11,35% das crianças “ainda não escrevem palavras alfabeticamente e provavelmente não escrevem o texto ou produzem textos ilegíveis”, diz o órgão.



No âmbito familiar, os números também são desanimadores. Dados do IBGE, de 2010, aponta que o município saltou de 450 pessoas, vivendo com uma renda de 1/4 do salário mínimo, em 2000, para 6.912 pessoas. Este aumento de 1.400% em uma década significa que 2,3% dos guarujaenses vivem na miséria.

No CAMP Guarujá, um terço dos adolescentes que procuram a entidade como alternativa de preparo humano e profissional já teve a primeira experiência de trabalho ilegalmente, sem registro e em péssimas condições.

Todo esse cenário nos remete à seguinte pergunta:

Que futuro terá essa geração, se não tiverem esperança de conseguir qualificar-se, ter espaço no mundo do trabalho com respeito à sua condição de ser em desenvolvimento e a oportunidade de sonhar com uma vida decente?

Centro de Formação Profissional Camp Guarujá

Direitos e deveres

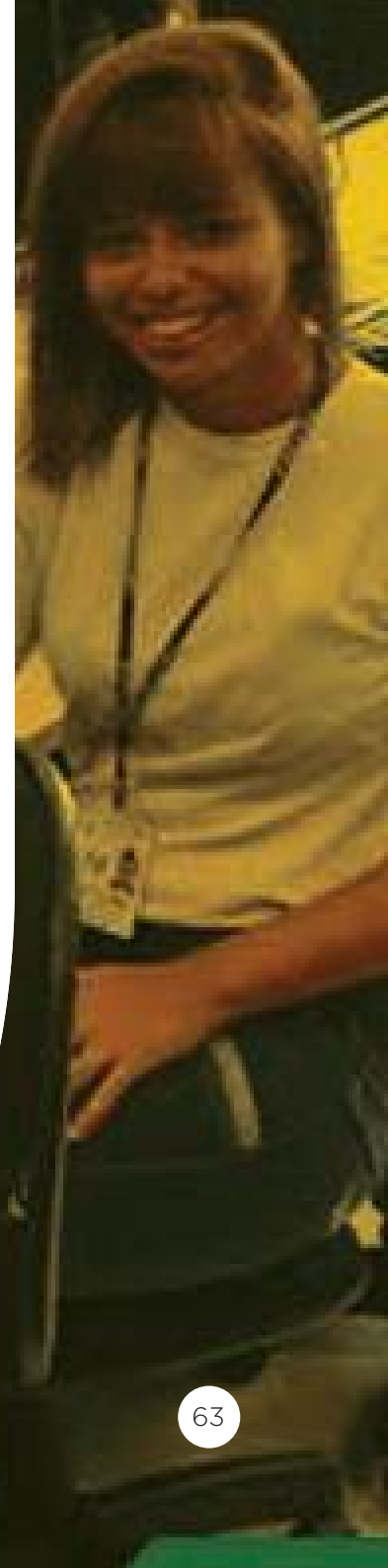
Durante muitos anos, os adolescentes ingressaram no mercado de trabalho sem seus direitos trabalhistas básicos garantidos, registro em carteira e vale-transporte, entre outros benefícios, além de serem destinados a eles os piores postos e formas de trabalho. Sendo assim, com intuito de erradicar o trabalho infantil e garantir a profissionalização nesse contexto específico, foi criada, em 19 de dezembro de 2000, a Lei de Aprendizagem Profissional.

(http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10097.htm)

A aprendizagem profissional, inclusive, já é desenvolvida há muitos anos pelo Sistema S, formado por diversas organizações e instituições de setores da área produtiva, como Senai, Sesc e Sesi. As entidades não são públicas, mas recebem contribuições das empresas. Essas organizações estão espalhadas por diversos locais no Brasil e realizam a capacitação profissional para o mundo do trabalho, porém em áreas técnicas e operacionais.

Com intuito de expandir a aprendizagem profissional, no dia 13 de dezembro de 2007, foi assinada a Portaria nº 615, determinando a criação do Cadastro Nacional de Aprendizagem, destinado à inscrição das entidades qualificadas em formação técnico-profissional metódica, buscando promover a qualidade pedagógica e efetividade social. Disponível no site do Ministério do Trabalho, o Cadastro exige o preenchimento de formulário eletrônico, bem como cadastro dos respectivos programas e cursos de aprendizagem.

Além desse cadastro, as entidades qualificadas em formação técnico-profissional metódica precisam também inscrever seus programas e cursos de aprendizagem no respectivo Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, quando o público atendido for menor de 18 anos.



O CAMP Guarujá segue o que determina a LEI e o que foi descrito acima. Seu Programa de Aprendizagem é validado pelo MTPS, sob o n.º 26445 Curso Aprendiz Integral - Administração, arco ocupacional administração, que atende ao Código Brasileiro de Ocupação: 4151-05 Arquivista/arquivador; 4141-05 Almojarife; 4110-05 Auxiliar de escritório/administrativo; 4122-05 Contínuo/

Office Boy/Office girl (atividades práticas com restrições para menores de 18 anos). O serviço da entidade garante alguns dos direitos fundamentais aos jovens: a Educação, pois os adolescentes são acompanhados no ensino regular, requisito básico para permanecer no Serviço; a profissionalização e a integração ao mundo do trabalho, em regime de socioaprendizagem profissional.

Portanto, contratar um aprendiz do CAMP Guarujá, além de mudar a realidade descrita anteriormente, trata-se de um benefício e um investimento na capacitação do jovem desde o início de sua formação profissional, o que certamente agrega valor à empresa e mudanças na sociedade. Para o adolescente, além de ser um direito, a aprendizagem, é a porta de entrada para o mundo do trabalho e garantia dos direitos trabalhistas e previdenciários.

Centro de Formação Profissional Camp Guarujá

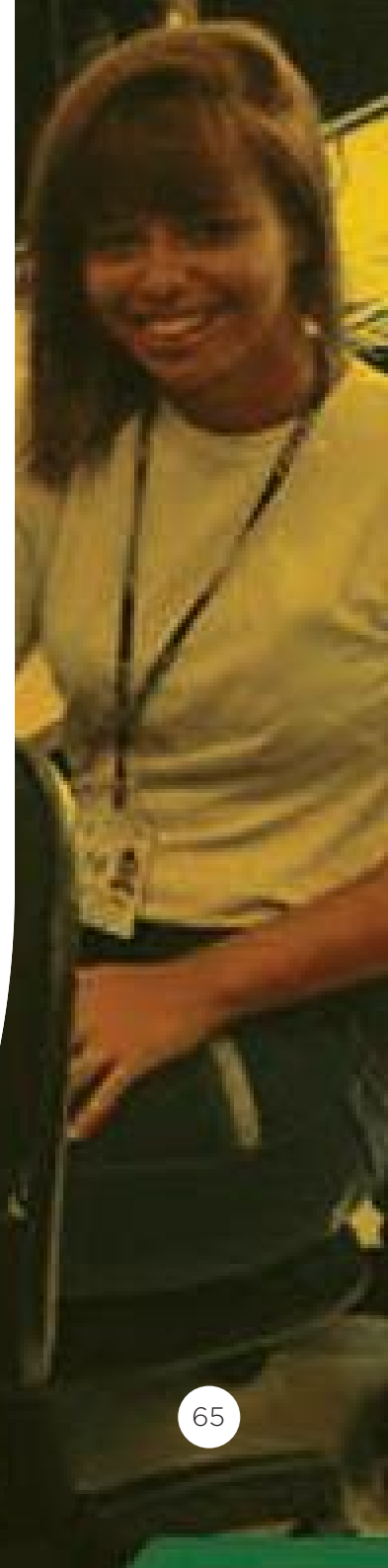
Programas

As famílias procuram o CAMP Guarujá em busca de um futuro melhor, de ajuda para compreender a adolescência e interagir com seus filhos, sabendo que terão um diferencial da formação humana e mais chances de permanecerem no mundo do trabalho após a conclusão da socioaprendizagem. A porta de entrada é o Programa Integração (http://www.camp-guaruja.org.br/Paginas/Programa_Integracao.php).

Por meio de técnicas cognitivo-comportamentais, o Programa discute a formação da personalidade, o resgate e a reconstrução de sua história, facilitando a relação entre gerações, familiar e social. Nessa etapa também é apresentado um panorama do mundo do trabalho e da sociedade, pautados em uma autonomia responsável, capacitando e qualificando os adolescentes para a experiência da socioaprendizagem, na perspectiva de seu empoderamento, autonomia responsável, dignidade no exercício da cidadania e a superação de suas vulnerabilidades.

No decorrer do Programa, são desenvolvidos módulos que incluem temas como técnicas de digitação, noções de informática e primeiros-socorros, além de matemática aplicada e noções de contabilidade para o desenvolvimento de habilidades básicas às atividades administrativas. Para melhor contemplar os conteúdos aplicados ao longo do Programa, os adolescentes contam com o apoio de vários segmentos da sociedade, participando de palestras, projetos, visitas técnicas e/ou sociais, e assumem a responsabilidade de serem agentes multiplicadores, repassando as informações também à família e à comunidade.

Outro Programa importante é o Aprendiz Integral, realizado em conjunto com empresas parceiras. Ao traçar suas bases, o CAMP Guarujá entendeu que só integrar o adolescente ao mundo do trabalho não lhes garante a efetivação de direitos. Além das atividades teóricas na organização ou em local por ela designado, o aprendiz continua fazendo parte do Serviço do CAMP, participando de atividades e projetos, e do apoio psicossocial para ele e sua família.



Ao receber um adolescente, a empresa parceira nomeia um supervisor, que passa a orientar o aprendiz quanto a eventuais dificuldades, seja no cumprimento do Programa ou no âmbito escolar, acompanhando-o nas atividades práticas/teóricas, ampliando suas perspectivas de futuro e fortalecendo o direito à educação e à profissionalização, favorecendo sua formação integral e a transformação social.

A contextualização do mundo do trabalho, suas demandas e legislações pertinentes fazem parte do cotidiano do aprendiz, assim como o estímulo ao desenvolvimento de habilidades pessoais e novas competências para rotinas administrativas, nas funções de arquivista, almoxarife, auxiliar administrativo e office-boy/office-girl. No final do Programa, os participantes recebem um certificado contemplando o processo de socioaprendizagem.

Programa Aprendiz Integral

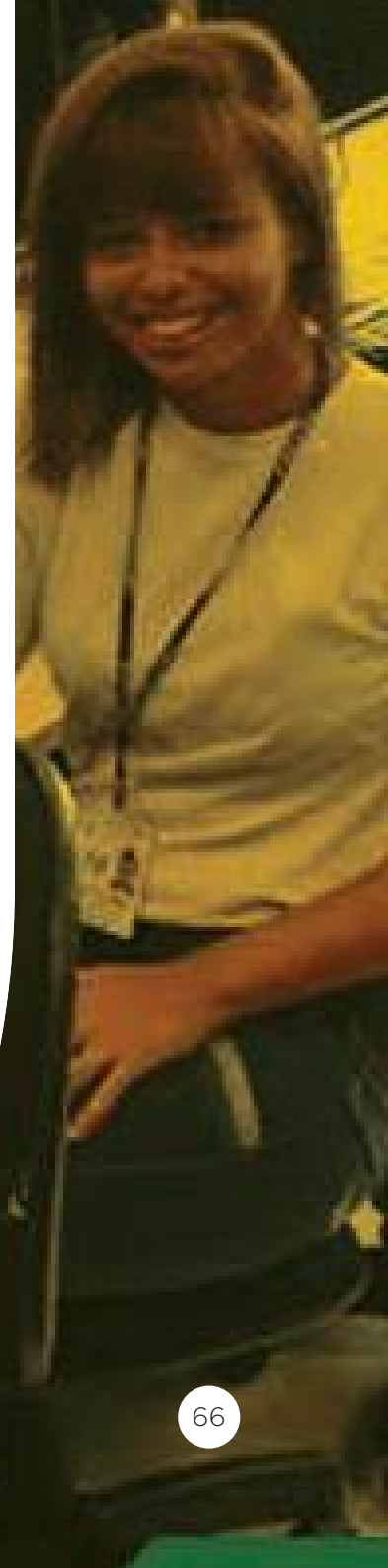
Quando as empresas contratam o serviço da organização, compete ao CAMP:

- Formalizar a assinatura de contrato e o registro em carteira;
- Oferecer treinamento contínuo da equipe e das empresas parceiras, além do planejamento das atividades registradas no MTPS;
- Aplicar as atividades teóricas da socioaprendizagem;
- Acompanhar e avaliar o desempenho no Programa bimestralmente ou sempre que se faz necessário, nas atividades teóricas e práticas, acompanhando também sua vida escolar e dando feedback aos responsáveis por meio de atendimentos individualizados.

Após a conclusão do Programa Aprendiz Integral, o CAMP Guarujá fornece o Certificado de Qualificação Profissional, que possui validade em todo o território Nacional.

O documento contempla o histórico, a grade curricular do Programa Integração e Aprendiz Integral, sua carga horária total, palestras, visitas técnicas, atividades socioculturais e oficinas, além de seu desenvolvimento e avaliação de perfil.

Também relata as competências adquiridas, o seu comprometimento com o desenvolvimento escolar, com o cumprimento de deveres e das atividades teóricas e práticas desenvolvidas desde sua matrícula no serviço até a finalização da socioaprendizagem.

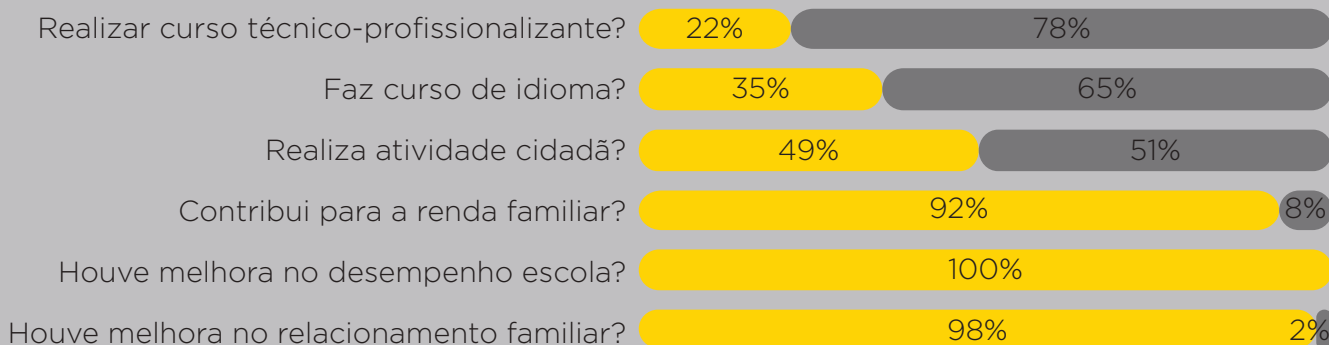


Centro de Formação Profissional Camp Guarujá

Pesquisas e resultados

Para demonstrar a importância dos projetos desenvolvidos pelo CAMP Guarujá, no momento de sensibilização para futuras empresas-parceiras, foi realizada uma pesquisa estatística com 130 adolescentes que estão com contrato de socioaprendizagem entre 5 e 12 meses.

Utilizando questionário estruturado, a iniciativa teve o objetivo de quantificar os benefícios adquiridos após o ingresso na organização, além de saber o valor que atribuem à empresa parceira, na obtenção desses resultados. Os resultados foram surpreendentes:



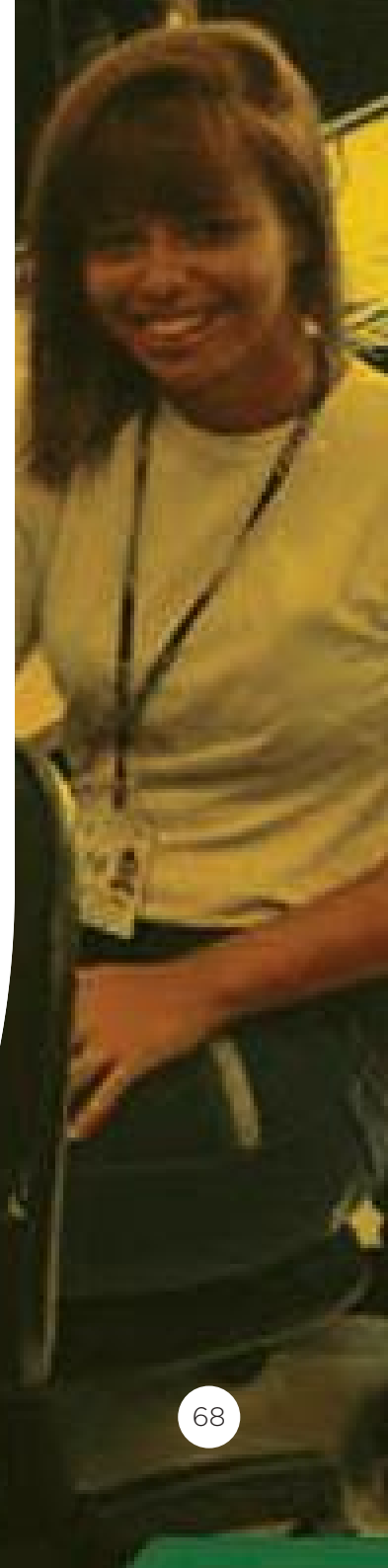
- Quase 100% dos adolescentes relataram melhoras em seu relacionamento familiar, fortalecendo vínculos;
- Nota-se o grande impacto positivo do serviço na vida acadêmica dos adolescentes, que na totalidade mencionaram a melhoria no desempenho escolar;
- Grande parte dos adolescentes contribui de forma colaborativa com as despesas da família, aprendendo a planejar seus gastos e valorizar a economia familiar;
- Quase metade dos pesquisados continuam praticando atividades voluntárias, que foram estimuladas no Programa IntegrAção, porta de entrada para a socioaprendizagem;
- Após participar do Programa IntegrAção, com o ingresso na socioaprendizagem, quase um terço dos adolescentes valorizaram sua formação, priorizando cursos de idiomas e profissionalizantes e visando o ensino superior, inclusive, uma pesquisada já ingressou na faculdade.

A pesquisa também quantificou a percepção dos adolescentes em relação a outros atores envolvidos no processo de socioaprendizagem. Eles pontuaram o papel das empresas parceiras em relação aos benefícios acrescidos à sua formação humano-profissional. 50% dos respondentes deram nota 10 a esse quesito; 18% atribuíram nota 9; 19% avaliaram com nota 8 e 8% aferiram nota 7; apenas 5% classificaram com notas entre 4 e 6.

Além dessa pesquisa estatística, é importante ressaltar que a avaliação contínua de participação no Programa IntegrAção e o acompanhamento do adolescente no Programa Aprendiz Integral também demonstram reflexos positivos no comportamento dos jovens.

Nesse contexto, um ponto importante a ser destacado é que as características básicas exigidas ao bom profissional - como concentração, responsabilidade, disciplina, discrição, sociabilização, trabalho em equipe, persistência, maior qualidade na execução das tarefas, interesse, agilidade, participação, humildade, empatia, autocontrole e esmero na apresentação pessoal -, além de ampliar valores pessoais positivos e qualidade de vida, também acabam se estendendo ao núcleo familiar e comunitário.

Frente a esse cenário, ratifica-se que, para o adolescente, o trabalho foi o atrativo instrumento para implementar a sua formação integral e transformar a sua realidade; e que não só a organização, mas a empresa parceira, também é parte fundamental para obtenção desse sucesso, contribuindo significativamente para a formação de um cidadão cômico de seus direitos e deveres.



Centro de Formação Profissional Camp Guarujá

Considerações finais

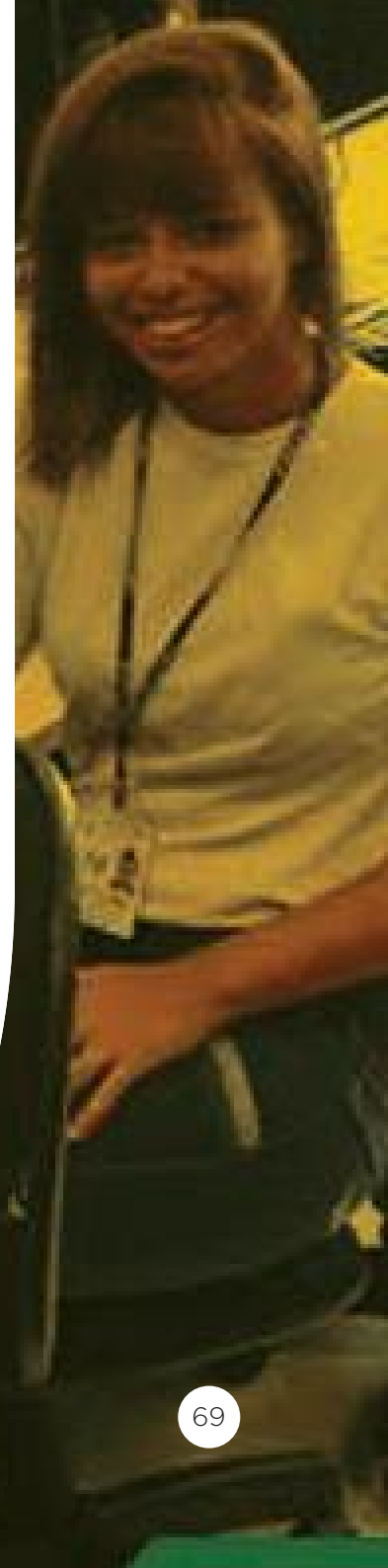
Ao longo da participação no serviço, o acompanhamento sistemático à família e depoimentos recebidos, os jovens informam que, além de adquirem bens, iniciam tratamentos dentários e estéticos, vestem-se melhor, planejam comprar, construir ou fazer melhorias em suas moradias e a continuidade aos estudos acadêmicos, gerando melhores salários na sua permanência ou reintegração ao Mundo do Trabalho.

Tudo isso denota uma crescente qualidade de vida e ascensão social, dada não apenas porque o adolescente passou a trabalhar, mas porque aprendeu a planejar e usar adequadamente a renda familiar e investindo mais em qualificação.

Ao ingressar na organização, inclusive, é rápida a conciliação do Programa com o ensino formal, evitando a evasão escolar e promovendo 100% de permanência na escola. Na pesquisa realizada para este artigo, os próprios adolescentes relataram que o serviço oferece perspectiva de futuro aos jovens aprendizes, o que antes lhes parecia inviável, segundo depoimentos dos beneficiários. Por isso, o CAMP Guarujá reafirma a proposta de atuar colaborativamente com as empresas conveniadas, acrescentando a formação integral ao cenário atual da aprendizagem, que foca na formação profissional, tornando a formação humana o seu centro.

Mais de mil adolescentes tentam o ingresso no serviço anualmente, porém, devido à redução nas contratações e não podendo prever uma recuperação de mercado a curto prazo, somente 320 vagas foram ofertadas para 2017. O CAMP Guarujá acalenta, entretanto, a expectativa de uma recuperação que permita atingir 450 oportunidades.

Para isso, a entidade fará uma mobilização nas empresas da região, ainda não parceiras, com breve visita para entrega de um informativo com a proposta de trabalho para apreciação desses potenciais parceiros, solicitando agendamento de reunião de apresentação dos diferenciais do Serviço.



Sendo esse um projeto piloto, por meio de sua aplicação, a organização pretende firmar, em um futuro próximo, no mínimo, 10 novas parcerias e com isso possibilitar um aumento de vagas na socioaprendizagem profissional, ampliando os benefícios do serviço a mais adolescentes.

Edna Cruz é graduada em Administração e formação em Técnico em Contabilidade. Atua como Assistente de Finanças no CAMP Guarujá há 11 anos.

Patrícia Lima de Melo possui graduação em Pedagogia e pós-graduação em Educação Especial Inclusiva. No CAMP Guarujá, atua há 12 anos, na área de Recursos Humanos.



A IMPORTÂNCIA DE CERTIFICAÇÕES E TÍTULOS

**Centro Gaspar Garcia De
Direitos Humanos**

Centro Gaspar Garcia de Direitos Humanos

A importância de certificações e títulos

O Centro Gaspar Garcia de Direitos Humanos foi fundado em 1988, a partir da iniciativa de agentes das pastorais sociais da Região Sé da Arquidiocese da cidade de São Paulo e militantes populares. O nome foi escolhido em homenagem ao padre espanhol Gaspar Garcia Laviana, que ofereceu sua vida pela revolução sandinista para libertação da Nicarágua contra o regime ditatorial, em 1978.

Nestes 28 anos de existência, a instituição trabalhou com a missão de contribuir para a integração e inclusão social de moradores e moradoras de cortiços, favelas e habitações precárias, além de catadores e catadoras de materiais recicláveis, visando melhorar suas condições de vida. A instituição atua por meio de processo de educação popular, defesa dos direitos e intervenção em políticas públicas, prioritariamente na região central de São Paulo, de modo a favorecer a construção de uma sociedade justa e solidária

Ao longo de sua história, o CGGDH valorizou processos de certificações e títulos, por tratarem-se de elementos legitimadores de boas práticas, de isenções tributárias e de boa governança para mantê-los. Além disso, eles também representam uma oportunidade para que a relação entre as Organizações da Sociedade Civil e o Estado seja cada vez mais aprimorada e legitimada pela sociedade.

Este é, portanto, o tema principal do artigo a seguir que, por meio de um estudo de caso, abordará a experiência do CGGDH nessa área, além de elencar as possibilidades de certificações e títulos existentes, assim como as dificuldades para obtê-los e os desafios para mantê-los. O objetivo é contribuir para o fortalecimento das Organizações da Sociedade Civil (OSC) que atuam na área da assistência social, estimulando-as para que busquem as certificações e títulos como elementos legitimadores de boas práticas, de isenções tributárias e de boa governança.

Centro Gaspar Garcia de Direitos Humanos

Reflexões iniciais

O Centro Gaspar Garcia de Direitos Humanos trabalha no intuito de ser referência de conhecimento e boas práticas nas temáticas em que atua, tanto para atores governamentais, quanto para a sociedade civil e os movimentos formados pela população cujos direitos são violados. Em sua trajetória de mais de vinte anos de trabalho, a organização enfrentou diversos desafios para a consolidação de sua missão. Além dos contextos políticos e sociais, o CGGDH teve que superar desafios internos, especialmente gerenciais e financeiros, para garantir a continuidade de suas ações.

Atualmente a organização é estruturada por um corpo de sócios, uma coordenação e uma secretaria-executiva. Oriundos de organizações sociais e universidades, os sócios são profissionais e atores políticos que contribuem para o cumprimento da missão da instituição; a coordenação, eleita a partir dos associados, representa legalmente a organização e acompanha o cotidiano das atividades; já a secretaria-executiva coordena ações estratégicas de forma participativa entre as equipes e parceiros.

A partir da aprendizagem no cotidiano das ações, o CGGDH dispõe de alguns mecanismos para superar suas fragilidades, como as listas de contatos para emergências, locais de possíveis apoios sociais e recurso financeiro para pequenas eventualidades. O planejamento institucional foi adotado e pôde auxiliar como instrumento de apoio e aprendizado. Internamente, há compreensão de que é preciso buscar o aperfeiçoamento, sabendo do compromisso que a organização tem com a sociedade e, principalmente, com a população atendida, muitas vezes violada em seus direitos fundamentais.

Centro Gaspar Garcia de Direitos Humanos

Contexto e desafios

A obtenção de certificados e títulos foi importante para formalizar as práticas que historicamente o CGGDH já desenvolvia e permitiu reconhecimento da legitimidade institucional, o que possibilitou à organização a participação em fóruns e redes de incidência em políticas públicas e em espaços de organizações do terceiro setor, como a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) e o Movimento Nacional de Direitos Humanos (MNDH), além de contribuir para o fortalecimento institucional e captação de recursos.

De um modo geral, enquanto executoras das políticas públicas de assistência social, as Organizações da Sociedade Civil de fato necessitam de certificações e títulos que regulem a sua relação com o Estado. Esta relação, inclusive, deve ser aprimorada e qualificada com a participação de representantes das próprias OSC, do Estado e do público atendido, tendo como princípio básico a qualidade, a transparência e, principalmente, o controle social das políticas públicas.

No caso do CGGDH, a obtenção de certificações e títulos exigiu adequações estatutárias e normatização institucional de procedimentos como plano de contas, normatização para elaboração de relatórios financeiros e de atividades e o aprimoramento da comunicação interna e externa. Afinal, cada processo desses possui uma legislação específica, que deve ser cumprida pela OSC interessada em obtê-lo, seja na esfera federal, estadual ou municipal.

Entre os certificados/títulos obtidos pelo CGGDH estão: Conselho Municipal de Assistência Social (COMAS/SP), Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), Certificado Entidade Promotora de Direitos Humanos do Estado de São Paulo e Utilidade Pública do Município de São Paulo. Cada um deles oferece benefícios importantes para as organizações e exigem requisitos distintos para sua manutenção.

Certificação e/ou Título	Esfera Pública Renovação	Principais requisitos para manutenção	Benefícios
Conselho Municipal de Assistência Social - COMAS - SP	Municipal Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório de atividades do ano anterior • Plano de ação do ano corrente • Cópia do balanço patrimonial e financeiro e demonstrativo de resultado do último exercício 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social - CEBAS • Convênio com prefeituras • Título de utilidade pública municipal • Cadastro Estadual de Entidades • Isenção de ISS
Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social - CEBAS	Federal Trienal	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de Ação na área de Assistência Social para o exercício • Relatório de Atividades do ano anterior ao requerimento • Cópia das Demonstrações Contábeis do Exercício anterior com as Notas Explicativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconto de 20% (vinte por cento), destinadas à Previdência Social, incidentes sobre o total das remunerações pagas aos segurados empregados, trabalhadores avulsos e contribuintes individuais (autônomos) que prestem serviços à entidade
Certificado Entidade Promotora de Direitos Humanos do Estado de São Paulo	Estadual	<ul style="list-style-type: none"> • Balanços e demonstrativos de resultados dos três últimos exercícios • Relatório de atividades realizadas no último ano 	<ul style="list-style-type: none"> • Isenção de ITCMD- Imposto sobre a Transmissão Causa Mortis e Doações. Imposto que incide sobre a doação de imóveis, que atualmente é de 4% sobre o valor de imóvel doado
Utilidade Pública do Município de São Paulo	Municipal Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios descritivos, qualitativos e quantitativos das atividades nos últimos três anos • Demonstrativo das receitas e despesas nos últimos três anos 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribui para a diminuição dos custos de manutenção das atividades, além da validação que reconhece a sua atuação e funcionamento no âmbito da Política Nacional de Assistência Social.

A preservação dos certificados e títulos obtidos requer, por exemplo, relatórios de atividades e certidões negativas, além de balanços patrimonial e financeiro, que exigem procedimentos internos coesos e articulados, pactuados entre todos os membros da OSC. Além disso, há diversos outros desafios que precisam ser superados.

Um deles é a escassez de recursos para manter uma equipe administrativa responsável por planejar, organizar e disponibilizar a documentação institucional de modo a favorecer o processo de obtenção e renovação das certificações e títulos. Essa dificuldade se dá, especialmente, porque os financiadores, em sua maioria, não disponibilizam valores para custear recursos humanos para a área administrativa nos projetos da área social. No caso específico da Centro Gaspar Garcia de Direitos Humanos, há ainda o desafio de produzir benefícios sociais efetivos e de forma sustentável.

De forma geral, a situação das OSCs inclui, ainda, dificuldades de várias ordens, como a identificação de fontes de financiamento, elaboração de propostas consistentes, captação recursos e gestão de seus projetos, de modo a fornecer os resultados e a prestar contas de acordo com as exigências tanto dos financiadores quanto da sociedade em geral, possibilitando assim sua regulamentação e reconhecimento da importância de seu papel social.

Centro Gaspar Garcia de Direitos Humanos

Outras alternativas

Além dos títulos e certificações mencionados anteriormente e obtidos pelo CGGDH, há outros que podem ser pleiteados pelas OSCs da área da assistência social, na cidade ou no Estado de São Paulo:

- Título de Utilidade Pública Estadual (SP) - Segundo o artigo 1º da Lei nº 2.574, de 4 de dezembro de 1980, podem ser declaradas de utilidade pública as sociedades civis, as associações e as fundações constituídas no País com o fim exclusivo de servir desinteressadamente à coletividade, desde que preencham requisitos como gratuidade dos cargos de sua diretoria e não distribuição, por qualquer forma, direta ou indiretamente, de lucros, bonificações ou vantagens a dirigentes, mantenedores ou associados, além de exercício de atividades de ensino ou de pesquisas científicas, de cultura, inclusive artísticas, filantrópicas ou assistenciais de caráter beneficente, caritativo ou religioso. Entre os benefícios decorrentes estão 50% de desconto nas contas da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo e da Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A. para entidades registradas na Secretaria de Assistência e Desenvolvimento Social.
http://al.sp.gov.br/StaticFile/documentacao/det_20051027_utilidade_publica.htm
- Conselho Estadual de Assistência Social (SP) - Órgão deliberativo vinculado à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social, o CONSEAS tem, entre suas competências, promover o controle social da Política Estadual de Assistência Social com a participação da Sociedade Civil e deliberar sobre a aplicação dos recursos financeiros destinados à implantação dos Programas Anuais e Plurianuais do Fundo Estadual de Assistência Social - FEAS. Por isso, as Entidades de Assistência Social devem se inscrever no Conselho quando sua área de atuação ultrapassa o limite de um município ou quando atuam em municípios onde não há Conselho Municipal de Assistência Social.
<http://www.conseas-sp.sp.gov.br/>

- Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente – O CMDCA da cidade de São Paulo foi criado para propor, deliberar e acompanhar as políticas públicas em prol das crianças e dos adolescentes no Município, atendendo às diretrizes do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), que vão da apresentação dos princípios das políticas de atendimento até a criação de instrumentos de controle e participação social. É importante lembrar que os CMDCA e os Conselhos Municipais de Assistência Social são órgãos deliberativos, previstos em lei específica, cujo principal objetivo é determinar a parcela de recursos que serão passados para as instituições, bem como definir novos projetos e objetivos dentro da área de assistência social. Cada município tem exigências características tanto para efetivar os registros, quanto para repassar recursos, por isso, é fundamental garantir que a OSC se mantenha regularizada. No caso específico da CGGDH, a obtenção do registro no CMDCA não se faz prioritária, visto que o público atendido não é o previsto por esse conselho.

[http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/direitos_humanos/participacao_social/conselhos_e_orgaos_colegiados/cmdca/Sobre a Certificação de Utilidade Pública Federal](http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/direitos_humanos/participacao_social/conselhos_e_orgaos_colegiados/cmdca/Sobre_a_Certificacao_de_Utilidade_Publica_Federal), é importante lembrar que a Lei 13204 de 2015, que altera o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), dentre as inovações, traz a revogação da Lei nº 91 de 1935, que tratava dos títulos de Utilidade Pública Federal (UPF).

Portanto, todas as organizações sem fins lucrativos, se em seu estatuto social constar as exigências da lei 13.019/14, poderão obter os benefícios até então concedidos pela titulação de Utilidade Pública Federal, entre eles:

- Receber doações de empresas, até o limite de 2% (dois por cento) de sua receita bruta;
- Receber bens móveis considerados irrecuperáveis, apreendidos, abandonados ou disponíveis, administrados pela Secretaria da Receita Federal do Brasil;
- Distribuir ou prometer distribuir prêmios, mediante sorteios, vale brindes, concursos ou operações assemelhadas, com o intuito de arrecadar recursos adicionais destinados à sua manutenção ou custeio.

Centro Gaspar Garcia de Direitos Humanos

Considerações finais

As certificações e títulos obtidos pelas OSCs contribuem para o aprimoramento das políticas públicas, apontando caminhos de maior transparência e controle social dos recursos públicos. O reconhecimento conferido pelas certificações e títulos funciona como um diferencial, pois permite a distinção das OSCs que as possuem, inserindo-as num regime jurídico específico.

Também possibilita demonstrar à sociedade que a entidade possui credibilidade, facilita a captação de investimentos públicos e privados e a obtenção de financiamentos, além de facilitar o acesso a benefícios fiscais.

Renê Ivo Gonçalves é engenheiro civil e atualmente atua como secretário executivo do CGGDH. Militante social há mais de trinta anos, ele representa a instituição em articulações e redes que lutam em defesa dos direitos humanos, além do fortalecimento das organizações sociais

Vivian Lima da Silva formou-se em Administração e atua no Programa Reviravolta da População em Situação de Rua, do CGGDH, há cinco anos, com experiência na gestão de projeto de resíduos sólidos.



FOCO NA GESTÃO PARTICIPATIVA

Entidade Social Todo Mundo Feliz

Entidade Social Todo Mundo Feliz

Foco na gestão participativa

Em parceria com pessoas jurídicas e físicas, a Todo Mundo Feliz deu início às suas atividades socioeducativas no ano de 2001, com o programa de Educação Infantil, atendendo 15 crianças em meio período. O trabalho começou após pesquisa na comunidade de Tamarutaca, localizada na cidade de Santo André, em São Paulo, a fim de definir o tipo de atendimento que deveria ser realizado. No dia 5 de maio do 2002, a entidade ganhou personalidade jurídica, passando a atender todas as exigências legais enquanto organização do terceiro setor, sem fins lucrativos e de natureza assistencial.

A Todo Mundo Feliz realiza, atualmente, atendimento a 145 crianças provenientes de famílias de baixa renda, em dois programas: o atendimento da Educação Infantil ocorre em período integral, para 105 crianças de 1 ano e 8 meses a 5 anos e 7 meses; já o Serviço de Convivência e Fortalecimento Vínculos beneficia 40 crianças de 5 anos e 8 meses a 12 anos, em meio período.

Desde o início de seu trabalho a organização procurou promover encontros com as famílias e com a equipe, a fim de realizar avaliações com os envolvidos. O próprio nome da entidade foi escolhido a partir de uma pesquisa junto à comunidade. Ou seja, em toda a sua história, a organização sempre realizou uma gestão participativa no que diz respeito às decisões relacionadas às atividades e seus programas.

Um pouco mais de história

No ano de 2003, a Todo Mundo Feliz passou a integrar o quadro da FEASA (Federação das Entidades Assistenciais de Santo André), obtendo, com seu apoio, convênio com a Prefeitura Municipal, através da Secretaria de Educação, para 50 crianças de 2 a 6 anos de idade. A partir desse momento, a organização obteve um avanço qualitativo e quantitativo.

Em 2006, a organização iniciou o Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos com cinco crianças do Ensino Fundamental no horário oposto da escola, pois as famílias que anteriormente eram atendidas no programa de Educação Infantil demonstraram necessidade deste serviço. Para atender-las, a Todo Mundo Feliz adquiriu imóvel próprio e iniciou parceria com a Fundação Salvador Arena, com projeto para adaptações deste local.

Em 2007, houve ampliação do atendimento para 20 crianças, no programa de Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos. A organização firmou mais uma parceria com a Fundação Salvador Arena no programa Auxílio Alimentação, a partir de maio de 2007.

Em 2008, todas as crianças da Educação Infantil passaram a ser atendidas em período integral, o que foi possível somente graças à compra do imóvel.

Em 2010, a Todo Mundo Feliz iniciou projeto de ampliação de seu prédio, alugando um imóvel de 300m² ao lado da associação. Isso permitiu a ampliação de convênio com a Secretaria de Educação de Santo André nos anos seguintes, principalmente em relação ao Programa de Educação Infantil, que em 2015 chegou a atender 105 crianças de 1 ano e 10 meses a 5 anos e 6 meses.
<http://todomundofeliz.org.br/>

Entidade Social Todo Mundo Feliz

Reflexões iniciais

A gestão participativa é um modelo de gestão atual e contemporâneo com ênfase nas pessoas que fazem parte da organização. Ela tem como base o planejamento participativo, onde os envolvidos têm voz porque a organização criou situações para que isso ocorresse, visando ao alcance da excelência operacional e permitindo a definição de metas compartilhadas. Entre os benefícios desse modelo estão: operações de menor custo, aumento global de produtividade e bem-estar para toda a equipe, usuários e parceiros.

De acordo com o curso de Gestão Aplicada, realizado pela Fundação Salvador, a concepção de planejamento participativo consiste em entender a realidade na dinâmica da globalidade, onde o todo compõe-se não só das partes, mas da interação entre as partes. Entre outros aspectos, ela também reforça a construção coletiva do conhecimento sobre a realidade e estimula a cooperação e a corresponsabilidade tanto na hora de tomar as decisões como na hora de implementá-las, resultando assim na democratização do saber e do poder.

Assim, para diminuir os erros, qualificar o atendimento e ter como valor o princípio da transparência, torna-se necessário, às Organizações da Sociedade Civil, ouvir todos os envolvidos, sejam beneficiários, funcionários, voluntários, diretores e mantenedores. Quando se consegue unir e avaliar todas estas escutas, transformando-as em planos de ações, a OSC passa a ter uma gestão participativa.

Entidade Social Todo Mundo Feliz

Conhecendo nossa metodologia

A gestão participativa é uma forma de gerir a organização de maneira que possibilite participação, transparência e democracia. A metodologia adotada pela Todo Mundo Feliz incluiu diversos aspectos importantes que contribuem para sustentar a proposta de gestão participativa, como a definição de seus principais públicos de interesse (stakeholders), ponto de partida do processo implementado na instituição.

Além dele, outros métodos são utilizados, como a articulação com diretores, coordenadores, funcionários, voluntários, mantenedores e parceiros da organização, para escuta ativa; a administração de pessoal e de recursos materiais/financeiros; a articulação com as famílias e a comunidade, com o objetivo de criar processos de integração da sociedade com a organização; e a criação de situações de avaliação contínua da gestão.

Cada organização pode criar formas diferentes, de acordo com os envolvidos, a fim de gerar espaços e situações para que esta gestão democrática ocorra, como reuniões, encontros e pesquisas de satisfação. A Todo Mundo Feliz utiliza os seguintes processos participativos, no desenvolvimento da gestão participativa:

- Semana de formação, promovida no início de ano letivo, com todos os colaboradores, relatada no Relatório Circunstanciado entregue trimestralmente para a Secretaria de Educação da Prefeitura de Santo André;
- Pesquisas de satisfação com seus colaboradores, famílias e diretores, realizadas para tomada de decisões. Após tabulação das informações, os encaminhamentos são feitos de acordo com os resultados;
- Reuniões mensais com a Diretoria, para estabelecer, acompanhar e avaliar o Plano Estratégico. No final de cada uma delas, o secretário faz uma ata, enviada a todos os participantes;

- Reuniões mensais com a Coordenação, a fim de planejar, organizar, desenvolver, acompanhar e avaliar o atendimento. O conteúdo é registrado no caderno de relatórios. Os encaminhamentos são feitos no decorrer de cada reunião e retomados sempre que necessário;
- Reuniões pedagógicas quinzenais, para formação, avaliação e orientação da equipe de educadores. O conteúdo também é registrado no caderno de relatórios. Os encaminhamentos são feitos no decorrer de cada reunião e retomados sempre que necessário;
- Reuniões mensais com toda equipe, denominadas Paradas Mensais, a fim de avaliar, formar, planejar, organizar e alinhar os profissionais, com o objetivo de qualificar o atendimento. O conteúdo é registrado no Relatório Circunstanciado, entregue trimestralmente para a Secretaria de Educação da Prefeitura de Santo André;
- Reuniões trimestrais com familiares, denominadas Encontros com Famílias, a fim de realizar formações, troca de experiências e avaliações. O resultado também é registrado no Relatório Circunstanciado, entregue trimestralmente para a Secretaria de Educação da Prefeitura de Santo André;
- Reunião de avaliação, no final do ano letivo, com seus colaboradores, com tabulação das informações e encaminhamentos feitos de acordo com os resultados.

Para controle e o acompanhamento da gestão participativa na Todo Mundo Feliz, são realizados outros processos, igualmente importantes para a organização. As reuniões da Coordenação Pedagógica com os educadores e da Coordenação geral com a Diretoria, mencionadas nos dois processos, são reforçadas para que haja efetivamente o envolvimento de todos os stakeholders nas decisões e ações da Todo Mundo Feliz, confirmando assim a gestão participativa na organização.

- Reuniões quinzenais da coordenadora pedagógica com educadores, descritas no caderno de relatórios, com os encaminhamentos feitos no decorrer de cada reunião e retomados sempre que necessário;
- Reuniões semanais do assistente administrativo com o pessoal de apoio, documentadas no caderno de relatórios, com os encaminhamentos feitos no decorrer de cada reunião e retomados sempre que necessário;
- Reuniões mensais da coordenadora geral com a Diretoria Executiva e o Conselho Fiscal, cujos conteúdos são registrados por um secretário, em ata, enviado posteriormente a todos os participantes;
- Avaliação semestral de desempenho dos funcionários, utilizando a ficha específica de avaliação. Os encaminhamentos são realizados no decorrer da reunião de avaliação.

Entidade Social Todo Mundo Feliz

Pontos fortes e fracos

Como exemplos positivos, decorrentes de uma gestão participativa, estão o fato de a organização finalizar seu ano letivo de atendimento com a equipe motivada e programando seu próximo ano; os usuários envolvidos na finalização do ano e avaliando o atendimento no qual tiveram parte das decisões; além de parceiros que permanecerão no ano seguinte para contribuir na continuidade do atendimento aos usuários. Ou seja, de modo geral, a equipe se sente parte e contribui como sendo responsável pelo atendimento realizado.

Além disso, na Todo Mundo Feliz, em seu programa de Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos, as crianças são estimuladas a escolherem suas atividades, contribuindo semanalmente com a elaboração de seu planejamento pedagógico. A educadora usa dos princípios da gestão participativa para as escolhas das atividades, resoluções de conflitos e desenvolvimento do planejamento elaborado democraticamente.

Outro bom exemplo está relacionado à aplicação do Curso de Gestão Aplicada, realizado pela Fundação Salvador Arena. A Todo Mundo Feliz passou a adequar suas documentações, de acordo com a Lei 13.019, envolvendo sua coordenação, diretoria, conselho e voluntários. Na elaboração do Regulamento de Compras e Contratações, houve a participação da coordenadora, da voluntária da área de processo de qualidade, de um diretor e de um conselheiro fiscal que são advogados, que também avaliaram o documento.

No caso de seu Estatuto e Regimento Interno, houve reuniões e discussões para que haja a adequação de acordo com a lei, além do encaminhamento para os advogados citados.

Este envolvimento visa o aperfeiçoamento da organização, indicando que a gestão participativa coopera para a qualidade destas adequações.

Como exemplos negativos, é possível destacar que, com o espaço para democratização das decisões, muitas vezes os envolvidos trazem apenas opiniões pessoais, sem integrá-las ao atendimento, que tem como premissa a missão da organização, sua visão e valores.

Houve momentos em que membros da Todo Mundo Feliz não concordavam com algo trazido pela coordenação e procuravam disseminar suas ideias para os integrantes da equipe e usuários, a fim de ganhar força. Sem dúvida esse comportamento não trouxe benefício para nenhum dos envolvidos.

De modo geral, a gestão participativa não deve ser entendida pelos gestores como uma estratégia para reduzir o número de reclamações no ambiente de trabalho, ou atuar como um controlador dos usuários ou colaboradores. Tampouco deve ser entendida como um momento de terapia para os envolvidos.

De qualquer forma, é importante ressaltar que, para a efetiva aplicação da gestão participativa, é necessária uma liderança efetiva e bem estruturada, e o comprometimento dos envolvidos deve ser com os resultados.



Entidade Social Todo Mundo Feliz

Considerações finais

Concluimos que precisamos trabalhar em conjunto a fim de atingir melhores resultados. Necessitamos discutir temas de modo horizontal, para que possamos ouvir diferentes colegas, diferentes servidores, com diferentes ideias, diferentes formações e construir, à luz de toda comunidade, o que é melhor para a organização.

A gestão participativa pretende transformar as pessoas em parceiros, de modo que os mesmos participem efetivamente dos processos decisórios como agentes modificadores e formadores de opinião. Ela pressupõe envolvimento e busca incessante do consenso em torno de objetivos estipulados e compartilhados. A responsabilidade das vitórias e das derrotas deve ser dividida por todos os participantes nos processos.

Como ações decorrentes da análise feita para a elaboração deste artigo, a Todo Mundo Feliz assumiu o desafio de organizar os processos realizados, por meio de um fluxograma e/ou tabela de ações, a fim de documentar o que vem sendo feito e registrar os procedimentos existentes, para que qualquer pessoa possa realizá-los, se for necessário. Outro desafio é o de incluir, no organograma da instituição, outros stakeholders, como mantenedores, comunidade e vizinhos da Todo Mundo Feliz, uma vez que suas opiniões também impactam na gestão da entidade.

Ana Paula Martins de Lima Almeida é formada em Controladoria Empresarial e assistente administrativo da Todo Mundo Feliz desde 2004.

Érica Nogueira Freitas da Silva é uma das fundadoras da Entidade e sua coordenadora geral, com pós em Gestão de Pessoas. Formada em Artes Plásticas com pós em Arte, Educação e Cultura, dá aulas de artes para crianças de Educação Infantil e Fundamental I.



GESTÃO DE ORÇAMENTO PARA GARANTIR A SUSTENTABILIDADE

Fundação Nossa Senhora
Auxiliadora Do Ipiranga

Fundação Nossa Senhora Auxiliadora do Ipiranga

Gestão de orçamento para garantir a sustentabilidade

Estudos realizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em parceria com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) mostraram crescimento de 22,6% no número de associações e fundações sem fins lucrativos, passando de 275,9 mil em 2002 para 338,2 mil em 2005.

Ainda, nos anos de 2006 a 2010, observou-se um crescimento da ordem de 8,8% no número de Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL) no Brasil, que passaram de 267,3 mil para 290,7 mil entidades nesse período. A região Sudeste concentra a maior parte das organizações, somando mais de 44% do total no país, porém, é aonde também se concentra a maior parcela da população.

Esse crescimento está associado a diversos fatores, entre eles, a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, que trata da seguridade social (áreas da saúde e da assistência social), da educação, da família, da criança e adolescente e do idoso, além de mencionar a figura dos primeiros conselhos paritários de políticas públicas, composta por representantes do governo e da sociedade civil, com a finalidade de formular políticas e controlar ações em todos os níveis na área da assistência social, além de atender especialmente à criança e ao adolescente.

Outro fator, presente nesse contexto, é a questão social interpretada por alguns cientistas sociais como produto da desigualdade social e da desagregação, portanto é a expressão da contradição entre capital e trabalho. Por último, há ainda o fator econômico, reforçado pelo modelo de um Estado que adota políticas neoliberais, deixando de atender demandas significativas, que são repassadas para a sociedade civil. Dessa maneira, o Estado brasileiro coloca em prática a lógica do capital ao privatizar bens públicos e transferi-los para iniciativa privada como a execução das políticas públicas, diminuindo assim as responsabilidades do Estado.



FUNSAI
FUND. SENHORA AUXILIADORA DO IPIRANGA

Seguindo esse raciocínio, o aumento das Organizações Sociais se justifica ao atender a população em situação de vulnerabilidade social e garantir o acesso aos serviços com qualidade, buscando diversas formas de manter seus serviços abertos e, também, praticando uma gestão coerente diante da questão social enfrentada pela sociedade. Dessa maneira, as ONGs têm grandes desafios para manutenção de suas atividades, tanto no desenvolvimento de técnicas e modelos de gerenciamento, como para garantir a sua sustentabilidade.

Já no caso das Fundações Privadas, são criadas por um instituidor que destina um patrimônio para uma finalidade social, expressando a sua vontade registrada em testamento ou escritura pública, garantindo teoricamente a sua autoadministração, desde que os dirigentes mantenham boas ferramentas de gestão. Algumas Fundações, para manterem seus serviços e projetos, contam com uma reserva de bens livres (propriedades, créditos ou dinheiro) e as mais antigas normalmente têm este recurso vinculado ao mercado imobiliário.

Com a crise econômica estabelecida nos últimos anos no Brasil, com a oscilação da inflação, o aumento da taxa de desemprego, o fechamento de empresas, imóveis sendo devolvidos, aluguéis sofrendo atrasos, e sobretudo, a queda real dos aluguéis de imóveis comerciais de mais de 18% nos últimos 12 meses, levam as Fundações a repensar o orçamento, uma vez que acreditam que uma fonte estável de manutenção é um alto risco que pode ameaçar os serviços. A solução mais óbvia e coerente é não se vincular exclusivamente a nenhuma, mas buscar diversificar suas origens.

Tendo como referência o cenário acima e a realidade vivenciada por uma fundação privada situada na cidade de São Paulo, que por questões éticas não terá o nome identificado, este artigo tem como objetivo analisar o orçamento da referida entidade e propor um redesenho do planejamento orçamentário como ferramenta de gestão, reforçando sua importância na manutenção da sustentabilidade.



FUNSAI
FUNDAÇÃO SENHORA ALBUQUERQUE DO IPIRANGA

Fundação Nossa Senhora Auxiliadora do Ipiranga

Reflexões iniciais

O Terceiro Setor pode ser definido como sendo o conjunto de pessoas jurídicas de direito privado, de administração própria, que não visam à obtenção de lucro e não o distribuem entre os seus associados ou membros, atendendo, voluntariamente, a um determinado grupo ou à sociedade em geral, proporcionando-lhes bem-estar social sem fugir dos seus objetivos estatutários. Tais entidades podem ser classificadas de acordo com a sua certificação:

Entidades de Utilidade Pública - pessoas jurídicas reconhecidas com o título de utilidade pública, que desenvolvem suas atividades no intuito de realizar os interesses da coletividade, podem pleitear esse título todas as associações, fundações sociedades civis.

Organizações Sociais (OS) - entidades de fins não lucrativos, que se dedicam à atividade de ensino, pesquisa científica, e, ao desenvolvimento tecnológico, à preservação e proteção do meio ambiente, à cultura e à saúde, podem se classificar como tal as associações e as fundações.

Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) - organizações sem fins lucrativos, providas do Título de Interesse Público expedido pela Secretaria Nacional de Justiça do Ministério da Justiça, cujo objetivo social atenda as finalidades dispostas nos incisos do artigo 3º da Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999.

As associações e as fundações são entidades muito semelhantes, uma vez que possuem natureza de pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, segundo o Código Civil -Lei nº 10.406 de 10 de Janeiro de 2002 no artigo 44. Elas estão aptas a contrair direitos e obrigações legais, além de ter autonomia protegida constitucionalmente.

Entre as personalidades jurídicas existentes, associações, sociedades, fundações, organizações religiosas e partidos políticos, com diferente terminologia como “entidade”, “ONG” (Organização Não Governamental), “instituição”, “instituto” etc., essas denominações servem apenas para designar uma associação ou fundação.



Apesar das semelhanças, em diversos aspectos há uma diferença significativa entre associações e fundações

DIFERENÇAS BÁSICAS ENTRE ASSOCIAÇÃO E FUNDAÇÃO - QUADRO COMPARATIVO	
Associação	Fundação
Constituída por pessoas.	Constituída por patrimônio, aprovado previamente pelo Ministério Público.
Pode (ou não) ter patrimônio.	O patrimônio é condição para sua criação.
A finalidade é definida pelos associados.	A finalidade deve ser religiosa, moral, cultural ou de assistência, definida pelo instituidor.
A finalidade pode ser alterada	A finalidade é perene.
Os associados deliberam livremente.	As regras para deliberações são definidas pelo instituidor e fiscalizadas pelo Ministério Público.
Registro e administração são mais simples.	Registro e administração são mais burocráticos.
Regida pelos artigos 44 a 61 do Código Civil.	Regida pelos artigos 44 a 61 do Código Civil.
Criada por intermédio de decisão em assembleia, com transcrição em ata e elaboração de um estatuto	Criada por intermédio de escritura pública ou testamento. Todos os atos de criação, inclusive o estatuto, ficam condicionados à prévia aprovação do Ministério Público.

principalmente em relação ao seu funcionamento. As fundações são reguladas pelo Ministério Público: nele há um órgão responsável pela fiscalização, a promotoria ou curadoria de fundações, que tem como atribuições a aprovação dos estatutos, deferimento das contas relativas aos exercícios financeiros, análise da gestão dos administradores, realização de auditorias, entre outras. Essa é a diferença mais relevante entre as fundações e as associações.

FUNSAI
 SENHORA AUXILIADORA DO IPIRANGA

Fundação Nossa Senhora Auxiliadora do Ipiranga

Exemplo em foco

A Fundação objeto deste estudo atua preponderante na área da assistência social e educação, há mais de um século. Com mais de 200 funcionários e 100 voluntários, realiza atendimento médio mensal para cerca de 1.400 pessoas, gratuitamente, em suas seis Unidades de administração direta e cinco projetos, localizadas próximas umas das outras. Também mantém convênio com cinco Organizações Sociais, onde realiza mais 440 atendimentos indiretos.

Além disso, atende pessoas de diversas idades por meio de duas Unidades de Educação Infantil, serviço de contraturno escolar, casa de acolhimento, centro de convivência para a terceira idade, espaço comunitário de cultura, projeto de acompanhamento no pós-acolhimento, de fortalecimento de vínculos familiares e comunitários, de interação e lazer para crianças e adolescentes, de educomunicação e de geração de renda.

A instituição é dirigida por um Conselho Curador formado por 18 membros, destes 15 titulares e 3 suplentes. Sete membros do Conselho fazem parte da Diretoria Executiva. Como principal fonte de recursos está a locação de imóveis próprios. Outro meio de aquisição de recursos são as doações de pessoas físicas, jurídicas, a realização de bazares e eventos.

Em 2015, os recursos oriundos dos alugueis possibilitaram para a Fundação cerca de R\$ 934 mil de receita mensal, sendo que 51% correspondem a residenciais e 49% comerciais. As doações de pessoas físicas e jurídicas somaram quase R\$ 54 mil no ano e os recursos vindos de festas e eventos R\$ 12 mil. Os recursos adquiridos por meio de festas e eventos são aplicados na própria Unidade que a realizou. No caso das doações, 68% tratam-se de recursos não vinculados, aqueles que dão a possibilidade da instituição aplicá-los aonde forem necessários, ao contrário das doações destinadas a serviços e projetos próprios.



Mesmo tendo recursos próprios, esses não garantem que a Fundação não vá passar por dificuldades financeiras. Antes mesmo de a mídia anunciar amplamente a crise no setor imobiliário, principalmente em 2015 e 2016, a Fundação já sentia seus impactos. Em 2013, ela começou a utilizar sua reserva financeira para complementar o custeio de suas despesas.

De lá para cá, recorrer à reserva se tornou atividade mensal. Foi neste período que a diretoria começou a discutir sobre a importância de buscar outras formas de captar recursos para a instituição.

Mas antes de investir em planejamento para a captação de recursos, é preciso ter claro quais são as áreas que devem ganhar mais atenção neste sentido, ou mesmo, quais já tem condições de realizar ações que arquem com parte ou o total de suas despesas.

Pensar na sustentabilidade de um projeto é algo que deve vir junto com a ideia de criá-lo, na perspectiva de correr o menor risco possível. É tendo a clareza das condições de cada área que os recursos adquiridos serão destinados de forma mais eficaz e coerente, será possível indicar aos potenciais financiadores e apoiadores aonde os recursos oferecidos por eles serão aplicados.

Com transparência e modo estratégico de gestão, as fundações podem indicar onde estão aplicando seus recursos e, em momentos de crise, para onde necessitam de financiamento, ou mesmo, como podem ampliar e qualificar suas atividades tendo outros apoiadores na causa. Mas nada disso é possível sem um orçamento.

Na fundação de que estamos tratando neste artigo, o orçamento não faz parte de sua rotina.

Cada Unidade conta com uma pequena quantia semanal, pré-fixada, onde recorrem para a compra de alguns materiais pedagógicos, de escritório ou para pequenos reparos na infraestrutura. Cada uma possui conta bancária e contabilidade própria.



Já os projetos não contam com nenhuma quantia semanal e nem conta própria, eles são totalmente administrados financeiramente pela sede da Fundação. As despesas com recursos humanos, manutenção, infraestrutura, equipamentos, materiais de escritório e pedagógicos em maior quantia das Unidades e projetos, são administradas pela sede, onde é possível manter uma previsão de gastos para cada local, baseando-se nos custos do ano anterior.

Necessidades de despesas que saem do cotidiano da Fundação são levadas para discussão da diretoria para a tomada de decisão. Da mesma forma trabalham com a gestão de sua fonte de recursos, os imóveis para locação. Toda administração e acordos de locação são feitas também na sede da Fundação. Para apresentarem os imóveis ao mercado, contam com duas imobiliárias contratadas.

Ainda com mais intensidade que os imóveis destinados à realização das atividades sociais, os imóveis locados para fins residenciais e comerciais necessitam de frequentes reparos, principalmente em decorrência de seus muitos anos de existência. Mesmo sendo essa uma necessidade recorrente, não há um planejamento financeiro para isso. Quando surge a necessidade, a diretoria decide como será feito, baseada nos recursos existentes na ocasião.



FUNSAI
FUNDAÇÃO SENHORA ALCANTARA DO IPIRANGA

Fundação Nossa Senhora Auxiliadora do Ipiranga

Gestão e sustentabilidade

Se no âmbito pessoal há diversos planejamentos para cumprir nossas tarefas, imagine a importância desta ação em atividades que reúnem grupos de pessoas com objetivos em comum, como é o caso das Organizações da Sociedade Civil.

Mas como é de hábito nos planejarmos em tantas tarefas no dia a dia, parece simples levar a metodologia para o campo do trabalho. Contudo, neste campo, a necessidade de análise, acompanhamento e avaliação de resultados exige maior atenção e dedicação de todas as pessoas atuantes.

É na hora de planejar as atividades que “se colocam as cartas na mesa”, criam-se as metas, discutem-se desejos e necessidades de mudanças, reavaliam-se as ações já realizadas e sua viabilidade e importância para o futuro, tudo isso pautado na missão da organização, sendo ela a base, o movimento e o norte para todas as ações.

Nesse contexto, as diversas áreas se encontram e alinham seus pensamentos, tendo todas elas grande importância no processo, pois cada uma executa parte de um todo, cada uma necessita de oportunidade para escuta e posicionamento.

Para este momento se tornar uma consistente tarefa é de suma importância a presença de uma ferramenta de gestão financeira. Afinal, de nada adianta o desejo de criar atividades, ou mesmo de implementar as já existentes, sem ter clareza dos recursos disponíveis para isso.

É muito importante entender a diferença entre saber o recurso disponível e ter clareza dele.

Por vezes, as organizações trabalham pautadas na primeira hipótese; sabe-se que há recursos, logo será possível a execução das atividades. No entanto, se não houver a clareza de onde eles vêm e a que são destinados, os gestores terão muitas dificuldades em atender seus projetos de forma justa e coerente, podendo até mesmo deslocar recursos de um projeto para cobrir outros.



Como base do planejamento, o orçamento é o que permite uma real visão financeira da organização, dando possibilidades para tomada de decisões coerentes e estratégicas. É primordial sua construção e análise em qualquer planejamento de atividades, criação de novos projetos e tomada de decisões de qualquer instituição.

A função do orçamento não cessa no ato da tomada de decisão, ele tem um papel muito mais abrangente e impactante na dinâmica das organizações, quando utilizada de forma sistemática. Além de permitir o planejamento, contribuir na tomada de decisões, também facilita as prestações de contas, permite melhor aplicação dos recursos e aponta as situações de riscos. E mais: Permite aos gestores se anteciparem aos problemas, buscando soluções que não gerem transtornos e prejudiquem a execução das atividades.

No orçamento deve constar a receita da organização, que nada mais é que a entrada de recursos (quantia e origem). É comum as Organizações da Sociedade Civil se manterem e ampliarem suas atividades por meio de recursos de diversas fontes, podendo ser oriundas de aplicações, doações de pessoas físicas e jurídicas, transferências de recursos governamentais, realização de campanhas, eventos e bazares. Mesmo as fundações rendem-se a outras formas de ampliação e otimização de sua receita, investindo na captação de recursos.

Tendo a clareza de quanto se tem e de onde vêm os recursos, o próximo passo do orçamento é direcioná-los. É nesta hora que se deve segurar as emoções, deixar o sonho em segundo plano e racionalizar com firmeza o direcionamento dos recursos.

Com tantas necessidades e especificidades que há nas atividades de uma Organização, seja na execução de seus projetos ou sua manutenção, e tendo cada vez mais necessidades e formas de captar recursos, os gestores devem se atentar se os recursos estão ou não vinculados a um determinado projeto.

Uma tomada de decisão errada pode causar grandes problemas financeiros, pois, o recurso vinculado é aquele que, quando adquirido, principalmente por meio de transferência de recursos governamentais, é destinado exclusivamente a suprir despesas específicas, de determinado projeto.

Se este recurso for destinado para outros fins, a organização, além do risco financeiro, passará por dificuldades na prestação de contas e terá sua credibilidade questionada.

Já os recursos captados e não vinculados a nenhum projeto específico, principalmente os oriundos de campanhas, bazares e eventos - e no caso das fundações, de suas fontes próprias - são destinados à manutenção da Organização. São direcionados ao custeio das despesas com imóveis, locação, recursos humanos que atuam de uma forma geral na Organização, por exemplo.

Outro indicador importante do orçamento são os investimentos, ou seja, os recursos destinados a aquisições de bens e equipamentos de longa duração. Ao ter clareza de sua receita, de onde vêm e para onde devem ir esses recursos, destinar um montante para investimento torna-se, além de necessário, uma ação segura.

Depois de tudo pronto, orçamento construído, recursos direcionados e investimentos previstos, engana-se aquele que acredita que é hora de “colocar a mão na massa” e pensar em tudo isso só no próximo ano. Além de sua função esclarecedora e de possibilitar um planejamento coerente, o orçamento é utilizado como ferramenta de acompanhamento das atividades da organização, devendo ser consultado com frequência mensal, ou até mesmo semanal.

Já que o orçamento possibilita a apresentação dos recursos disponíveis, ou mesmo os que estão por vir, e dá condições de prever a forma que serão utilizados, nada mais coerente do que acompanhar se esse planejamento está se efetivando.



É durante esse acompanhamento que os gestores ganham condições de lidar com problemas pontuais e evitar que acarretem prejuízo na execução das atividades. Também é durante esse acompanhamento que a organização consegue apresentar a seus potenciais apoiadores e financiadores onde estão tendo maior dificuldade de recursos e suas necessidades emergenciais.

Outra situação importante que essa ferramenta possibilita é a tomada de decisão imediata sobre a aplicação dos recursos que vão chegando durante o ano, sem prejuízo ou privilégio a nenhum projeto. Isso é extremamente necessário para uma gestão transparente e a construção de uma boa relação com os apoiadores e financiadores, possibilitando o cumprimento das orientações previstas no Código de Ética dos Captadores de Recursos, elaborado pela Associação Brasileira de Captadores de Recursos - ABCR.



FUNSAI
SENHORA AUXILIADORA DO IPIRANGA

Fundação Nossa Senhora Auxiliadora do Ipiranga

Considerações finais

Organizar e realizar formas estratégicas de buscar e gerir os seus recursos é uma questão de urgência para associações e fundações. Para analisar e estudar o processo até então aplicado, deve-se garantir a clareza de suas necessidades e a forma de distribuir seus recursos, devendo contar com uma ferramenta de gestão essencial: o orçamento.

Em qualquer gerenciamento eficiente, o orçamento tem que ser a base. É por ele que se deve pautar o planejamento, e é recorrendo a ele que o planejamento deve ser alterado.

É ele que possibilita uma gestão transparente, que torna as metas mais perto de serem alcançadas.

O orçamento traz à tona as necessidades e especificidades de cada setor, por meio daqueles que os formam, que conhecem como ninguém a dinâmica do local e a demanda do público-alvo.

São os profissionais que gerenciam cada Unidade e projeto quem devem apresentar seu orçamento para aprovação e acompanhamento da diretoria.

É preciso dar autonomia para os gestores lidarem com seus recursos e sentirem seus limites, aonde devem economizar mais e, sobretudo, o porquê disso. Até mesmo, incentivando e dando diretrizes de como podem atuar na captação de recursos, ampliando as possibilidades de arrecadação financeira, por meio de evento, bazares e campanhas.

É coerente que todos os funcionários e voluntários saibam em que condições estão trabalhando, se estão em momentos que podem solicitar mais materiais na execução de suas funções ou se é tempo de economizar. Todos atuam para um mesmo objetivo e tem grande importância em seu processo, devendo sentir parte desse todo e responsáveis por uma gestão qualificada.



Essa responsabilização não torna os funcionários e voluntários possuidores de fardos, mas conhecedores do sistema que integram, afastando da diretoria a total responsabilidade de resolver situações que, além de não fazerem parte do seu dia a dia, lhes tomam tempo para outras tomadas de decisões, tão importantes quanto.

O orçamento propicia eficácia no uso do tempo, integra os setores, dinamiza suas atividades e permite que a direção da instituição consiga lidar com os recursos de forma responsável, sem grandes riscos, ampliando sua segurança e credibilidade.

Inmaculada Figols Costa é graduada em Serviço Social, especialista em Administração de Recursos Humanos e mestre em Psicologia. Além de professora universitária, também é diretora e conselheira da Fundação Nossa Senhora Auxiliadora do Ipiranga - FUNSAI.

Suellen Schmidt de Andrade é graduada em Serviço Social, com especialização em Gestão de Projetos Culturais e Organização de Eventos. Já atuou como assistente social na Prefeitura Municipal de Diadema. Atualmente é coordenadora de Desenvolvimento Institucional da FUNSAI, onde trabalha há sete anos.



FUNSAI
FUND. SENHORA AUXILIADORA DO IPIRANGA

A photograph of an elderly man and woman smiling at a festive event. The man is wearing a blue scarf and a straw hat, and the woman is wearing a white top and a straw hat. They are surrounded by colorful bunting flags. In the background, other people are visible, and a person in a wheelchair is partially visible in the lower left corner.

GESTÃO MAIS PROFISSIONAL E ESTRUTURADA

Instituição Assistencial Nosso Lar

Instituição Assistencial Nosso Lar

Gestão mais profissional e estruturada

A Instituição Assistencial Nosso Lar é uma entidade de longa permanência, que abriga cerca de 100 idosos em situação de vulnerabilidade social, no município de Santo André, São Paulo. Fundada em 10 de novembro de 1953, os mais de 60 anos de atuação trouxeram bastante experiência e expertise no cuidado com os idosos, assim como o reconhecimento da sociedade pelos serviços prestados.

Contudo, a evolução dos controles internos não acompanhou o mesmo passo que a das áreas técnica e clínica da entidade e, com o passar do tempo, tornou-se um grande desafio monitorar, adequadamente, os processos de controle e gestão da organização, que cresceram em complexidade, principalmente pela formalização de legislações e critérios de prestação de contas.

Com a mudança de gestão ocorrida em 2015, decorrente da eleição de nova Diretoria Executiva e do fortalecimento do Conselho Deliberativo, foi apontada a necessidade de implementar processos mais robustos de análise e monitoramento dos controles internos, o que tornou-se, desta forma, o objetivo geral deste trabalho.

O artigo tem início com o mapeamento de processos e traz informações sobre a elaboração e validação de procedimentos, além da apresentação de ferramentas de monitoramento e avaliação que possam propiciar uma visão sistêmica dos processos que mais impactam na gestão das Organizações da Sociedade Civil.

Este estudo, portanto, pode contribuir não somente com a solução, em curto e médio prazos para o Nosso Lar, como também servir como um guia para outras organizações que estejam passando pelas mesmas dificuldades.



Instituição Assistencial Nosso Lar

Reflexões iniciais

As Organizações da Sociedade Civil (OSCs) são entidades sem fins lucrativos e não governamentais que atuam em benefício de determinado setor da sociedade. Essas OSCs, normalmente, têm seus recursos provenientes de doações, termos de parceria ou financiamentos com organizações de cooperação internacional, do poder público ou privado ou, até mesmo, de pessoas físicas.

Outras, ainda, começam a construir um caminho para a sustentabilidade financeira, a partir de atividades institucionais, ou seja, com receitas geradas pela própria organização. Para que desenvolvam seu objetivo social, essas entidades precisam aplicar, de forma eficiente, os recursos que lhes são destinados.

Recentemente, conscientes dessa necessidade ou seguindo o exemplo de outras organizações, as OSCs estão migrando de uma gestão com características mais assistencialistas para uma gestão com perfil mais empreendedor e profissional e, nesse processo, os controles internos têm papel fundamental.

Nesse contexto, é importante ressaltar que a regulamentação da Lei 13.019/14 institui normas gerais para as parcerias entre a administração pública e organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, atividades ou de projetos previamente estabelecidos em termos de colaboração, de fomento ou em acordos de cooperação.

Portanto, organizações com sistemas de controle interno implementados e com processos bem definidos e estruturados encontram mais facilidade para aderir à nova regulamentação, além de manter padrões mais elevados de gestão e governança.



Instituição Assistencial Nosso Lar

Desafios

O controle interno consiste em verificar e controlar os procedimentos adotados na execução de tarefas no âmbito interno das organizações. É por meio dos controles internos que é possível averiguar os fluxos operacionais e ter mais segurança nos processos administrativos e financeiros, possibilitando uma detecção de possíveis erros e fraudes, sendo capaz, ainda, de evitá-los.

Por outro lado, o controle interno também objetiva verificar o cumprimento de acordos e contratos, zelar pelo cumprimento estatutário e pelas determinações das autoridades nos âmbitos federal, estadual e municipal. Eles ainda contribuem na obtenção de dados confiáveis que auxiliem na tomada de decisão e eles podem ser agrupados em contábeis ou administrativos, e sua abrangência varia, de acordo com circunstâncias específicas.

Atualmente, a Instituição Nosso Lar utiliza algumas ferramentas de controle interno, todavia, de maneira bastante informal e intuitiva

Particularidades

- **a. Planejamento anual:** Traçado de maneira bastante rudimentar, tem como base muito mais os desejos e as necessidades de melhoria do que em uma análise estruturada das prioridades e custo/benefício das ações;
- **b. Orçamento anual:** Elaborado com base nas receitas e despesas do ano anterior, acrescentando-se a inflação estimada para o período seguinte e outros fatores de indexação, como a previsão de percentual de reajuste nos salários e encargos, tendo como base as últimas negociações de acordos coletivos precedentes. Durante o exercício, é feito somente um acompanhamento, mês a mês, do realizado no período, sem comparação entre o orçado x realizado;
- **c. Contabilização de dados:** Realizada por escritório externo - o que favorece o controle sobre os lançamentos realizados - envolve profissionais não são especializados em legislação do terceiro setor, o que pode desfavorecer a organização, em alguns casos, principalmente no que se refere às imunidades e isenções fiscais, prestação de contas para investidores sociais e governamentais, entre outros.
- **d. Conselho Fiscal:** Exerce papel de fiscalizador das decisões da diretoria executiva, a falta de profissionalização e especialização dos membros em questões mais técnicas, do ponto de vista técnico, assim como o desconhecimento da legislação, impede melhor resultado no desempenho do seu papel.
- **e. Assembleia Geral Ordinária ou Extraordinária:** Reúne associados para decisões sobre questões mais relevantes ou estratégicas, de acordo com o previsto no Estatuto Social.

A fim de aperfeiçoar esse sistema, foi iniciado o mapeamento de processos nas áreas chaves. Nessa etapa, foram realizadas entrevistas com cada gestor de área, de maneira que ele detalhasse como cada atividade e/ou processo de sua área era realizado.

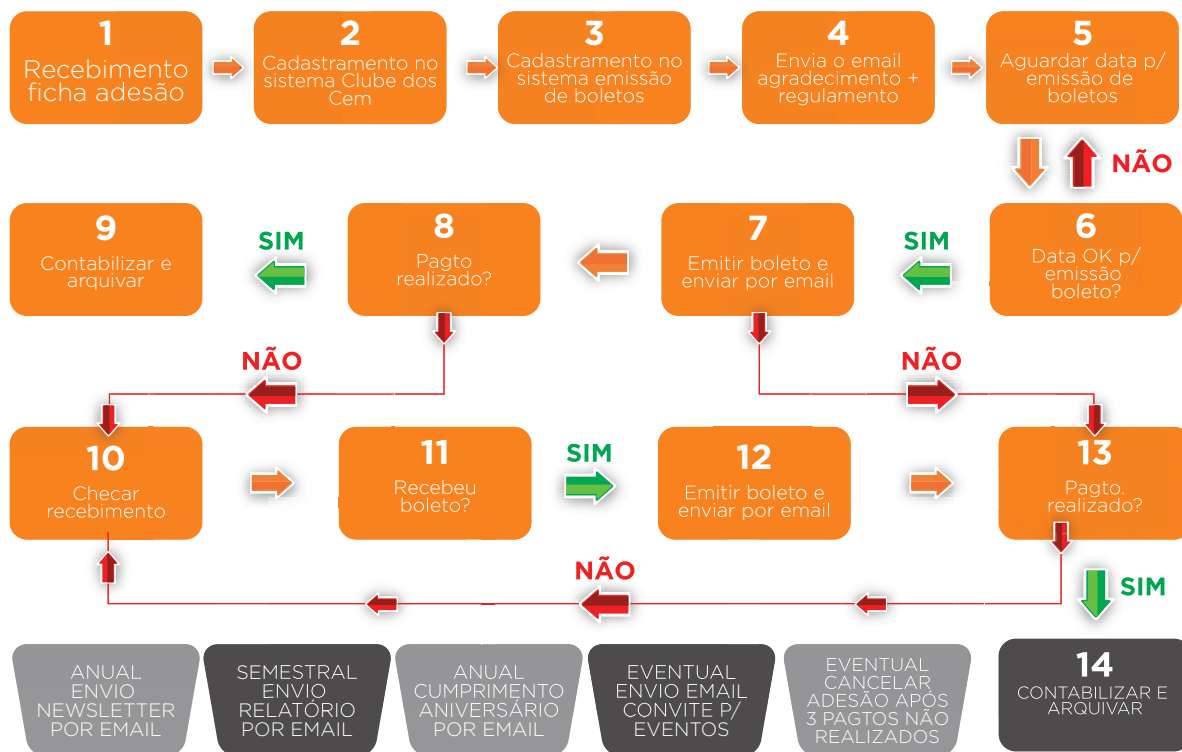
A partir disso, o primeiro passo envolveu a atualização do Regimento Interno, documento que objetiva complementar e detalhar a organização e o seu funcionamento, mostrando obrigações e direitos de seus principais públicos de interesse: o quadro diretivo e conselho deliberativo; funcionários; assistidos, familiares de assistidos (quando houver); representantes legais; voluntários e visitantes.

Em seguida, foi iniciada a criação de um fluxograma para cada processo, de forma a ilustrar, graficamente, a atividade, assegurando que o conhecimento fique documentado e disponível para acesso, a qualquer momento, pelas pessoas autorizadas.



O fluxograma possibilitou, ainda, a criação de procedimentos administrativos, regulamentando como executá-los.

Isso é importante para oficializar a forma como a organização deseja trabalhar, em oposição ao conhecimento passado verbalmente, que pode gerar erros de compreensão ou interpretação. Com procedimentos claros e definidos, é mais fácil disseminar as informações e, também, monitorar e controlar a correta realização da tarefa, desempenho individual ou por área.



Instituição Assistencial Nosso Lar

Plano de ação

Quanto às ferramentas de controles internos financeiros e contábeis, as seguintes iniciativas foram inseridas no plano de ação:

Planejamento estratégico: criar um plano para médio e longo prazo (3 a 5 anos), baseado em ferramentas formais de análise e gestão (Análise SWOT, diagrama de Ishikawa, matriz de prioridades etc).

Planejamento anual: desenvolver um plano baseado em informações mais concretas de mercado: inflação estimada, crescimento do PIB, criação de cenários de faturamento para as lojas próprias que são responsáveis por boa parte da arrecadação de receita, criação de um calendário de eventos com estimativas de receita, custos e participação do público, entre outros.

Orçamento anual: elaborar o orçamento anual baseado nos resultados anteriores, considerando, também, as perspectivas de mercado e o cenário macroeconômico.

Profissionalização dos membros da Diretoria Executiva e Conselho Deliberativo: criar mini seminários para discussão e entendimento dos temas mais relevantes, por meio, inclusive, de parcerias externas, objetivando uma gestão mais profissional e menos empírica.

Segregação de funções: recompor e redimensionar os processos de forma que não fiquem exclusivamente sob controle de um único indivíduo, procedimento usual em OSCs, dado o reduzido número de profissionais e o acúmulo de funções.

Contabilidade externa: manter a escrita contábil externa, incluindo, porém, a contratação de um profissional que tenha capacitação na área, de forma que o sistema double checking possa ser realizado.

Adequação à legislação: realizar estudo mais detalhado da Lei 13.019/14, de forma a verificar a necessidade de alterações nos procedimentos atualmente utilizados, iniciando por uma revisão completa do estatuto social da organização.

- **Governança:** Implementar processos que garantam a melhoria da governança corporativa, de acordo com seus princípios básicos:
- **Transparência:** Disponibilizar, para as partes interessadas, informações de seu interesse e não apenas àquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.
- **Equidade:** Garantir que todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders) sejam tratadas de forma justa e isonômica, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
- **Prestação de Contas (accountability):** Prestar contas de sua atuação, de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo-se integralmente as consequências de seus atos e omissões.
- **Responsabilidade Corporativa:** Zelar pela viabilidade econômico-financeira da entidade, reduzir os pontos negativos e aumentar os positivos, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc) no curto, médio e longo prazos.

Nesta primeira fase, algumas ações, nesse sentido, já estão em fase de estudo ou elaboração, como:

- **1.** Criação de uma seção no website intitulada “transparência” para divulgação dos resultados financeiros e contábeis anuais;
- **2.** Criação de relatório de atividades anuais relatando as principais realizações, durante o exercício anterior, tais como obras, reformas, iniciativas em prol do bem-estar do idoso, etc, que será distribuído aos principais públicos de interesse;
- **3.** Elaboração do Manual de Procedimentos Administrativo e Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para todas as áreas da OSC, a fim de documentar e oficializar os processos internos;
- **4.** Elaboração do Manual de Integração, com os principais aspectos institucionais e operacionais da OSC a ser compartilhado com os atuais e novos colaboradores;
- **5.** Manual de Conduta e Ética, a ser compartilhado com os colaboradores e principais públicos de interesse, juntamente com treinamento específico.

Instituição Assistencial Nosso Lar

Considerações finais

O objetivo deste trabalho é o de apresentar uma metodologia para implantação de controles internos em uma OSC. Conforme relatado anteriormente, no momento em que este artigo está sendo elaborado, a Instituição Assistencial Nosso Lar está em pleno processo de implementação deste projeto.

Contudo, com base nas experiências precedentes em organizações do segundo setor, nas quais os controles internos já são ferramentas implementadas e consolidadas há bastante tempo, pode-se afirmar que os controles internos mantêm as organizações em um caminho mais seguro no que tange ao cumprimento da legislação, a minimização dos riscos de erros e fraudes. Também é importante em relação à gestão do conhecimento, uma vez que procedimentos detalhados podem ser seguidos por qualquer profissional capacitado.

Consideramos, ainda, que outras organizações que estejam enfrentando os mesmos desafios possam se beneficiar deste estudo, na medida em que realizem uma autocrítica e análise detalhadas de seus processos atuais e necessárias atualizações e modificações. Com a implementação de processos como os demonstrados neste artigo, a gestão operacional e as tomadas de decisão poderão ser baseadas em critérios menos subjetivos e, com isso, serão minimizados os riscos de erro neste percurso.

Erivaldo Andrade dos Santos é eletrotécnico aposentado e voluntário na barbearia da Nosso Lar há mais de 30 anos. Desde fevereiro de 2015, acumula a função, também voluntária, de presidente da Diretoria Executiva da entidade.

Sueli Freitas é pós-graduada em Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Atualmente é responsável pela área administrativo-financeira da Nosso Lar





IMPLEMENTANDO UM PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO

Lar Do Ancião De Diadema

Lar do Ancião de Diadema

Implementando um procedimento operacional padrão

O Lar do Ancião de Diadema é uma instituição sem fins lucrativos, fundada em maio de 1986 na cidade de Diadema, em São Paulo. Constituída por um grupo de empresários sensibilizados com a causa do idoso abandonado e que teve seu vínculo familiar rompido ou fragilizado, a instituição atende todos os dias da semana, ininterruptamente, trinta idosos de ambos os sexos em situação de grau de dependência 1, 2 e 3.

O atendimento é feito 24 horas por dia, oferecendo moradia, alimentação, roupas, higiene pessoal e medicação, além de promover e garantir os direitos constitucionais. A instituição conta com uma equipe técnica responsável pelos cuidados da saúde, composta por enfermeira, auxiliar de enfermagem, cuidadoras e auxiliar de cuidadoras, assistente social, psicóloga, e nutricionista, além do atendimento por meio da Unidade Básica de Saúde no mesmo bairro.

Como em todas as instituições que atendam idosos e que tenham que administrar medicação via oral aos seus abrigados, o Lar do Ancião de Diadema foi orientado, pela Vigilância Sanitária de Diadema, a estabelecer um Procedimento Operacional Padrão em relação ao assunto.

O documento, que reúne as instruções de trabalho, têm grande importância dentro de uma empresa, em organização governamental ou não governamental. Seu objetivo é garantir, mediante padronização, os resultados esperados em cada tarefa executada, ou seja, ele é uma espécie de roteiro padronizado para realizar uma atividade.

Nesse contexto, estabelecer um POP com ênfase em medicação, para uma organização da sociedade civil de longa permanência para idoso, tornou-se o desafio a ser estudado e abordado neste artigo.

Lar do Ancião de Diadema

Reflexões iniciais

O Lar do Ancião de Diadema é uma entidade idônea, reconhecida como de Utilidade Pública Municipal e registrada no Conselho Municipal de Assistência Social. A organização já recebeu diferentes certificações em reconhecimento pela execução dos trabalhos propostos, concedidas por diversos órgãos governamentais e não-governamentais. Portanto, nada mais lógico do que implementar procedimentos que ajudem a organização a manter sua credibilidade, evitando que qualquer erro, por menor que seja, possa colocar em dúvida tudo o que se realizou ao longo de sua existência.

Para a organização, o POP é importante pois oferece a todos os seus profissionais maior segurança possível para que eles possam realizar bem suas atividades diárias, com a certeza de que em qualquer situação a organização estará respaldando seus trabalhos.

Para os idosos, a maior importância do POP é a adequação dos prontuários e do formulário de controle da administração da medicação recebida, observando se foi administrada corretamente, nos horários prescritos na receita médica; se sua dosagem não está trazendo riscos futuros para sua saúde; ou se o excesso da medicação não pode trazer problemas a outros órgãos vitais como rins e fígado.

Já para os profissionais envolvidos, as vantagens incluem poder evitar alta ou baixa dosagem, utilização equivocada de medicamentos em função de nomes similares e componentes diferentes, além de erro de horário, entre outros, eliminando o risco de responder processo no Conselho Regional de Enfermagem/SP ou processo criminal por óbito devido à medicação indevida.

Por isso, este artigo buscou tratar especificamente de como deve ser efetuado cada passo de elaboração do Procedimento Operacional Padrão, desde a aquisição e as várias formas de armazenamento dos medicamentos, seus cuidados com relação à separação e a observação de nomes semelhantes (por meio da escrita ou sua fonética), até o final, ou seja, o momento de medicar o paciente, certificando-se que ele de fato ingeriu a medicação, e o registro de todos os dados em documentos próprios ou em livros específicos.

O percurso que tomamos como primordial foram as leis e os decretos relacionados ou correlacionados ao profissional da área da saúde e especificamente focado na responsabilidade da atividade a ser desenvolvida por eles. Afinal, mesmo que um médico passe um receituário errado, caberá o questionamento deste profissional, que detém total conhecimento técnico e pode evitar danos à saúde de quem vai receber a medicação. Cabe a ele, também, precaver e evitar os problemas com o conselho de classe e até mesmo com outros órgãos que possam ser arrolados durante apurações de casos que viole o direito da profissão ou traga danos ao paciente.

Para auxiliar quanto aos riscos, foi utilizado, como ferramenta de apoio, o Manual de Erros de Medicação, Definições e Estratégias de Prevenção, editado pelo Conselho Regional de Enfermagem do Estado de São Paulo, pela Rede Brasileira de Enfermagem e Segurança do Paciente-Polo São Paulo.

As informações necessárias para a construção do POP também foram coletadas do prontuário individual de cada idoso, com ênfase no receituário médico, não deixando de serem observados o gênero, o problema de saúde, o número de medicamento utilizado, a classificação farmacológica dos mesmos e o número de dose diária.

Lar do Ancião de Diadema

Ponto de partida

A elaboração do Procedimento Operacional Padrão específico para a administração e o controle de estoque da medicação é um processo contínuo, multidisciplinar, participativo e criterioso, que pretende assegurar o acesso ao medicamento somente aos profissionais habilitados e autorizados, conforme preconizado pelos Conselhos de Enfermagem.

Ele deve corresponder e respeitar todas as ponderações e exigências estabelecidas pela vigilância sanitária local, para que haja o melhor manuseio e a melhor guarda da medicação possível, assegurando eficácia, segurança, controle e qualidade durante a execução do processo antes, durante e após a medicação. Por isso, sua implantação precisa contemplar algumas particularidades.

Particularidades

- Adequação do espaço físico, para atender as exigências, em especial, de higienização, que inclui a existência de pia, torneira, balcão ou mesa com acabamento em formica ou pedra fria. Muitas entidades não têm bem definida sua estrutura física e acabam utilizando, em determinados momentos, um espaço com limitações estruturais;
- Recipientes apropriados para a armazenagem e identificação individual dos medicamentos;
- Elaboração de nova ficha de controle de estoque apropriada;
- Treinamento para os profissionais habilitados para a administração e o manuseio da medicação;
- Realização das anotações, por parte da enfermagem, das administrações dos medicamentos nos formulários padronizados para estes fins.

No Lar do Ancião de Diadema, o processo incluiu um levantamento de diferentes soluções e propostas relacionadas a isso, como a necessidade de determinar um espaço físico adequado para a enfermagem e um armário de farmácia para armazenagem dos medicamentos, além de caixinha individual com identificação do idoso para separação de medicação. Também foi levantada a necessidade do controle de medicamentos psicotrópicos.

Para dar sequência ao processo, foram estabelecidas, em seguida, as seguintes ações:

- **1.** Reunião de diretrizes para construção do POP com toda a equipe técnica e administrativa;
- **2.** Reunião para definir as metas do POP;
- **3.** Reunião para montagem de equipes e divisão de tarefas;
- **4.** Definição e padronização do formulário do POP;
- **5.** Finalização dos levantamentos de atendimento, estocagem e dados dos receituários médicos;
- **6.** Finalização do POP;
- **7.** Aprovação do POP;
- **8.** Implantação do POP;
- **9.** Supervisão e acompanhamento da utilização do POP;
- **10.** Validação do POP por período de 2 anos.

Lar do Ancião de Diadema

Modelo implementado

Durante o período de redação deste artigo, o Lar do Ancião de Diadema iniciou a elaboração do POP especificamente para a administração de medicação via oral e armazenamento de medicação, sabendo que por via oral são administrados os xaropes, comprimidos, drágeas e capsulas, conforme receituário médico individual. Neste momento, ele está assim estruturado:

Setor Responsável: Enfermagem

Executores: Enfermeiro, Técnico de Enfermagem e Auxiliar de Enfermagem

Finalidade

- Aquisição do medicamento;
- Armazenagem do medicamento;
- Padronização da manipulação do medicamento;
- Oferecer mais segurança para quem administra e para quem faz o uso da medicação;
- Controle eficaz da administração do medicamento;
- Realizar anotação de enfermagem;
- Treinamento para os profissionais da área técnica;
- Supervisão e acompanhamento constante das realizações e anotações para possível correção.

Materiais Necessários

- Prescrição Médica;
- Bandeja;
- Copo descartável;
- Fita para anotar o nome do paciente;
- Formulário para anotação de enfermagem.

Procedimento

- Lavar as mãos;
- Ler a prescrição médica;
- Reunir o material necessário para administração do medicamento;
- Conferir o nome do paciente;
- Conferir horário da administração do medicamento;
- Conferir o medicamento a ser administrado;
- Conferir dosagem do medicamento;
- Conferir via certa (averiguar o local correto a receber a dosagem do medicamento);
- Conferir validade do medicamento;
- Preparar o medicamento (diluir; macerar; dividir se comprimidos com sulco);
- Levar o medicamento até o paciente (idoso);
- Explicar ao paciente (idoso) o procedimento;
- Colocar o paciente (idoso) em posição adequada;
- Administrar o medicamento;
- Conferir se o paciente (idoso) deglutiou o medicamento;
- Recolher os materiais que devem ser guardados e desprezar o restante;
- Realizar lavagem das mãos;
- Realizar a checagem da prescrição médica;
- Realizar anotação de enfermagem.

Lar do Ancião de Diadema

Considerações finais

A implantação do controle de estoque diário e o armazenamento dos medicamentos de forma individualizada facilitará o manuseio da medicação, proporcionando ao profissional técnico maior grau de segurança quanto ao seu trabalho, além de evitar riscos de contaminação e má condução no processo da medicação do paciente.

Outro aspecto importante são os resultados esperados a partir da elaboração deste trabalho, principalmente no que diz respeito ao aumento do nosso grau de acerto na administração dos

Resultados esperados

- Manter controle preciso das medicações;
- Armazenar adequadamente, de acordo com as normas técnicas e legislações referente à medicação;
- Melhorar o desempenho da função diária do profissional envolvido nesse contexto;
- Buscar continuamente o sentimento de segurança no profissional em relação ao que ele está realizando;
- Perceber que o idoso, ao fazer uso da sua medicação, sinta-se seguro e demonstre ter confiança no profissional que está administrando a medicação;
- Ter confiança no profissional técnico de que ele lê sempre a prescrição médica e, com isso, evita o risco de erro ou contaminação da medicação;
- Checar a prescrição antes de administrar ao idoso a medicação;
- Atender os horários prescrito da medicação para evitar erro de horários ou esquecimento da administração de um dos medicamentos diário do idoso.

Além disso, um grupo de profissionais técnicos e capacitados irá auxiliar na fiscalização, durante a implantação do procedimento operacional padrão, até a sua devida instalação definitiva, realizando a cada bimestre uma avaliação do uso da ferramenta, verificando se cada item a ser seguido está sendo possível ou se há, de certa forma, um passo que está atrapalhando todo o procedimento operacional estabelecido. Também está prevista a requalificação trimestralmente dos profissionais em cursos específicos de manipulação da alta medicação, para acompanhar as mudanças nas legislações que, com o tempo, tendem a buscar novas formas de se trabalhar com esta questão.

José Manuel Vieira de Mendonça é torneiro mecânico formado pelo SENAI e presidente do Lar do Ancião de Diadema. Atua como membro diretivo voluntário em instituições no município há mais de vinte (20) anos.

Marcos Vicente é formado em Processos Gerenciais e Técnico Contábil. Além de sócio-proprietário da MC Vicen't Intermediação de Negócios, é gestor administrativo do Lar do Ancião de Diadema.

A large crowd of people, mostly young women, is gathered at an event. In the foreground, a hand is reaching out towards the camera. The background shows a dense crowd of people, some holding up phones or cameras. The overall atmosphere is lively and social.

NOVAS FORMAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Núcleo Educacional Da Santa Casa De Diadema

Núcleo Educacional da Santa Casa de Diadema

Novas formas de captação de recursos

A Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Diadema foi fundada em 1969 por empresários preocupados com o atendimento médico da região e com as questões sociais que o permeavam. No início, o foco eram serviços de clínica médica e algumas especialidades. Posteriormente, com a Lei que determinou o auxílio creche nas empresas, a Santa Casa firmou parceria com a Fundação Israelita que, em 1986, construiu um prédio onde, um ano depois, foi inaugurada a Creche Estado de Israel, atendendo 60 crianças de 3 a 6 anos de idade.

Em 1988 teve início o “Projeto Toninhos”, com atividades complementares à escola, e direcionado para crianças e adolescentes de 7 a 12 anos. Para poder captar recursos e investir não só em saúde, mas também em educação, era preciso ter uma outra personalidade jurídica. Por isso, em 2000, foi fundado o Núcleo Educacional Estado de Israel, que em 2004 passou a ser chamado de Núcleo Educacional da Santa Casa de Diadema.

A organização presta serviços de creche para crianças de 1 a 3 anos, além de atuar com a oferta do Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos para crianças e adolescentes de 6 a 15 anos, oferecendo atividades esportivas e culturais no contra turno escolar. Hoje, a instituição atende mais de 500 crianças e adolescentes, em três núcleos instalados no município, localizado na região do Grande ABC paulista.

Atualmente, assim como a maior parte das organizações que atuam no terceiro setor, o Núcleo Educacional da Santa Casa de Diadema também vem encontrando mais dificuldades para captar recursos. Diante deste cenário, os autores decidiram realizar um estudo de caso da instituição, junto a uma pesquisa bibliográfica, a fim de propor a diversificação das fontes de recursos à instituição, com o objetivo de oferecer maior autonomia financeira, gerencial e de sustentabilidade.

Inicialmente foi feito o diagnóstico da situação atual do Núcleo Educacional, apresentadas as principais fontes alternativas de recursos e discutida a viabilidade da implantação de prestação de serviços particulares como fonte de renda.

Núcleo Educacional da Santa Casa de Diadema

Reflexões iniciais

A captação de recursos – sejam eles financeiros, materiais e prestação de serviços, entre outros - é uma das principais ferramentas que atualmente as Organizações da Sociedade Civil encontram para manter suas atividades e cumprir sua missão. Ela faz parte de um processo estruturado, desenvolvido por uma instituição para pedir contribuições voluntárias, buscando doações com indivíduos, empresas, governos, outras organizações etc.

Na prática, a captação de recursos significa manter uma equipe dedicada a pensar em ideias criativas para trazer recursos, aproximar a organização da comunidade e defender que ela seja mais transparente possível. Para conseguir bons resultados, faz-se necessário investir em comunicação, tendo em vista que, quanto maior a visibilidade e credibilidade da instituição, mais fácil será o processo de convencimento do potencial doador.

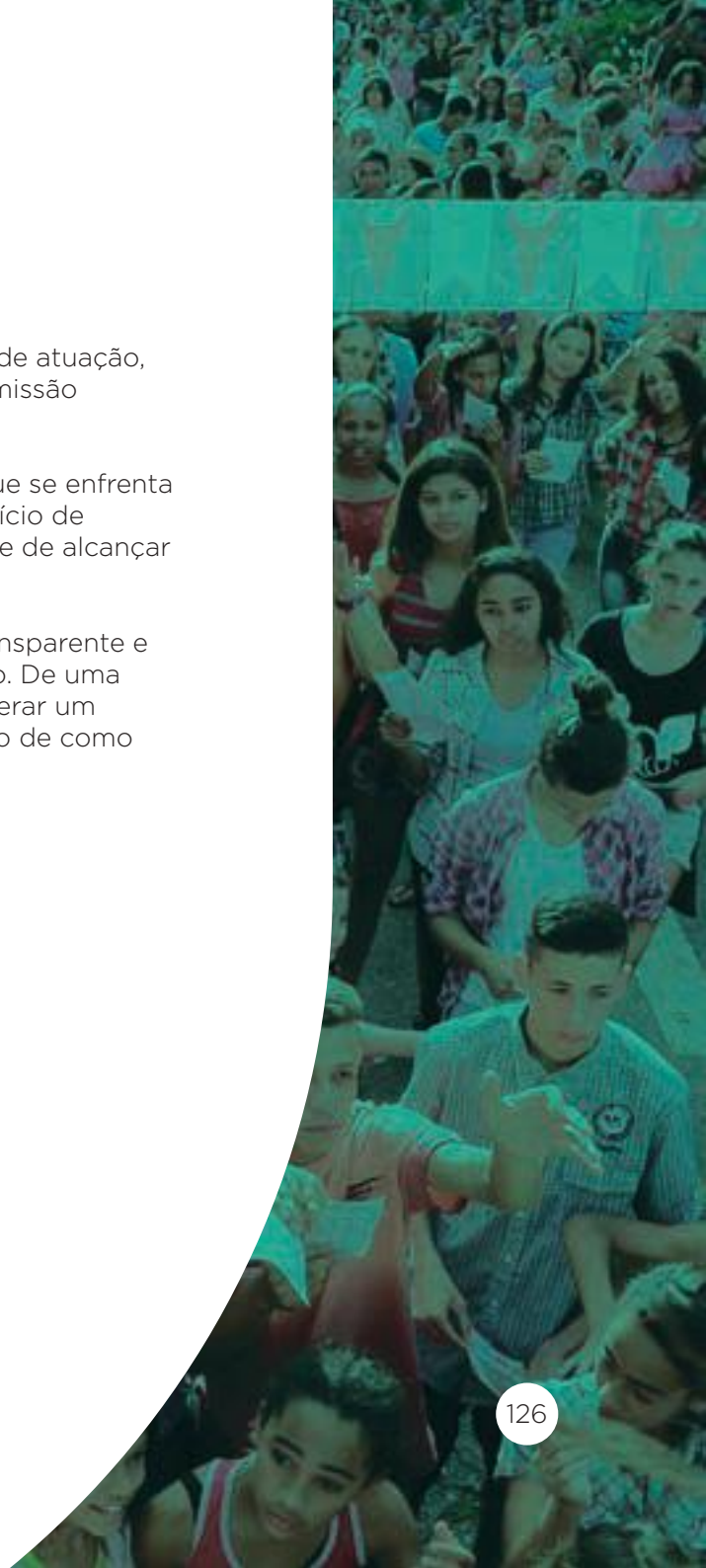
Segundo o site do Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS), dados apontam que 71% da população entende que as OSC dependem de doações para obter recursos e funcionar e 44% concordam que essas instituições fazem um trabalho competente. Porém, apenas 26% dos entrevistados acham que a maioria das OSC é confiável. A pesquisa mostrou ainda que 64% dos doadores contribuem apenas para uma instituição. A fidelidade se destaca neste item, já que 70% dos doadores disseram que costumam doar sempre para a mesma Organização Social, ano após ano.

Com a sanção da Lei 13.019/2014 – Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (alterada pela Lei 13.204/2015), que estabelece uma nova relação de parceria das OSC com o Estado, passou-se a exigir muito mais no que diz respeito a prestação de contas, transparência e controle, portanto a mobilização de recursos também deve ir ao encontro das obrigações desta Lei.

Por isso, a organização precisa deixar claro, nos canais de comunicação, suas formas de atuação, a gestão dos recursos recebidos, os resultados alcançados em suas atividades e sua missão organizacional, de modo a ser o mais transparente possível.

É importante lembrar que não é somente no mercado formal ou no Segundo Setor que se enfrenta concorrência para poder convencer o público em potencial a respeito do custo-benefício de adquirir o seu produto. No caso das OSC, isto também acontece. Diante da dificuldade de alcançar o perfil de doador desejado, há que se diversificar e alternar as formas de captar.

Nesse cenário, o desafio de apresentar um “produto social” de forma convincente, transparente e que sensibilize o doador, figura com um dos principais pontos da captação de recurso. De uma forma geral, cada público se encaixa numa determinada forma de doação e que vai gerar um benefício específico, portanto, todos os pontos devem ser analisados antes da decisão de como e quem se quer buscar para atingir o objetivo estabelecido.



Núcleo Educacional da Santa Casa de Diadema

Situação atual

Durante análise feita para a realização deste trabalho, realizou-se um levantamento de despesas e receitas, para que fosse possível definir o foco das ações de captação. Existe um convênio firmado com a prefeitura do município de Diadema e, atualmente, é dessa fonte que vem a maior receita da instituição, conferindo uma situação de dependência deste recurso, algo em torno de 90%.

Esta situação traz grandes riscos e dificuldades claras que afetam a sustentabilidade e o crescimento da organização. Qualquer possível alteração da gestão municipal sempre provoca muitas incertezas quanto a continuidade dos convênios hoje em vigência.

Outro ponto de risco para a organização está diretamente atrelado à Lei 13.019/2014, uma vez que a Administração Pública deve adotar o chamamento público. Portanto, é necessário à instituição estar preparada para atender ao regime jurídico de que trata esta Lei, caso contrário, se a organização for inabilitada, todo o recurso vindo desta fonte deixa de existir.

Atualmente há que se considerar, ainda, uma possível falta de recurso do poder público face à crise instalada e generalizada. Não há ainda um cenário de credibilidade diante do novo Governo e a dinâmica das relações das Organizações da Sociedade Civil x Estado pode sofrer alterações. Por isso, é importante cogitar que as verbas e subvenções oriundas do Governo Federal poderão permanecer com seus percentuais reduzidos, bem como os repasses aos Municípios da Federação.

Após análise e reflexão inicial, o Núcleo Educacional da Santa Casa de Diadema verificou a necessidade de diversificar as fontes de recursos da organização, pois a captação de recursos atualmente é de extrema importância para sua sustentabilidade. Para isso, foram realizadas pesquisas a fim de verificar quais meios de captação de recursos poderiam ser utilizados para mudar este cenário.

Núcleo Educacional da Santa Casa de Diadema

Alternativas interessantes

De acordo com a ABCR - Associação Brasileira de Captadores de Recursos, as organizações devem explorar mais a captação de recursos através das pessoas físicas, pois segundo pesquisa realizada pelo IDIS, 46% dos brasileiros já doaram para uma organização social, sendo que destes, 52% fizeram doação em dinheiro.

Isto reforça a decisão tomada Núcleo Educacional da Santa Casa de Diadema de aumentar a captação de recursos junto, principalmente, a pessoas físicas, tendo como foco as campanhas de crowdfunding e a instalação de um setor de teledoações, que podem se tornar grandes ferramentas para alcançar este público.

O telemarketing filantrópico tem como objetivo divulgar o trabalho realizado e aumentar a receita da associação, favorecendo a manutenção das práticas sociais e ajudando na compra de equipamentos, medicamentos, materiais de limpeza, contratação de profissionais técnicos específicos, entre outros.

Depois de consultadas instituições de diversos estados brasileiros, principalmente de São Paulo, chegou-se à conclusão de que o telemarketing tem sido uma das melhores formas de arrecadação das organizações, sendo que, para algumas, é sua principal fonte de renda.

Já as campanhas de crowdfunding podem alcançar tanto as pessoas físicas como as jurídicas, trazendo verbas irrestritas para a organização. Para que se obtenha êxito na campanha, é necessário primeiramente trabalhar a visibilidade da organização, realizando as adequações necessárias nos meios de comunicação, como o site e o Facebook, a fim de melhorar a comunicação com o potencial doador e dar mais transparência às ações.

O crowdfunding segue a dinâmica da antiga vaquinha, ao partir do princípio de que pessoas colaboram e, juntas, realizam o que antes não poderiam fazer sozinhas. A diferença é que, agora, essa modalidade é potencializada pela internet. Não existe nada de mágico nesse processo, trata-se apenas de uma forma poderosa de realização de engajamento de pessoas.

Outra iniciativa importante é o Programa Nota Fiscal Paulista, um estímulo à cidadania fiscal no Estado de São Paulo, que tem o objetivo de estimular os consumidores a exigirem a entrega do documento fiscal na hora da compra.

A arrecadação de cupons fiscais, inclusive, é uma maneira de auxílio a instituições sem fins lucrativos, que não onera nenhuma despesa a quem doa, o que possibilita que qualquer pessoa possa ajudar, inclusive os próprios usuários/atendidos.

Como funciona

O Programa Nota Fiscal Paulista visa gerar créditos aos consumidores, aos cidadãos e às empresas do Estado. Porém as organizações de assistência social, de saúde ou de defesa e proteção animal sem fins lucrativos, também podem ser beneficiadas pelo programa, recebendo créditos e bilhetes para concorrer aos sorteios, a partir de:

- Documentos fiscais relativos às suas aquisições próprias;
- Documentos fiscais doados por consumidores, sem sua identificação, e cadastrados no sistema da Nota Fiscal Paulista por meio de seus "usuários cadastradores";
- Doação de documentos fiscais realizada pelos próprios consumidores a favor da entidade, por meio do sistema da Nota Fiscal Paulista

Por isso, uma campanha para captação de cupons fiscais pode ser uma ótima fonte de recurso, uma vez que isto ainda é pouco explorado pelo Núcleo Educacional da Santa Casa de Diadema, comparado a outras organizações sociais que já conseguem arrecadar valores significativos por meio desta ação.

Uma nova modalidade de arrecadação também pode ser utilizada pela instituição: a chamada microdoação, como, por exemplo, a do Movimento Arredondar, em que o consumidor pode arredondar o valor da conta nos locais que aceitam que isto seja feito. Então R\$ 22,70 vira R\$23,00; R\$ 96,99 vira R\$ 97,00 e assim por diante. São ações ou ideias como essa que as organizações também podem e devem ir buscar nos comércios da comunidade ou cidade em que atuam, para serem beneficiadas com o valor arredondado a ser doado.

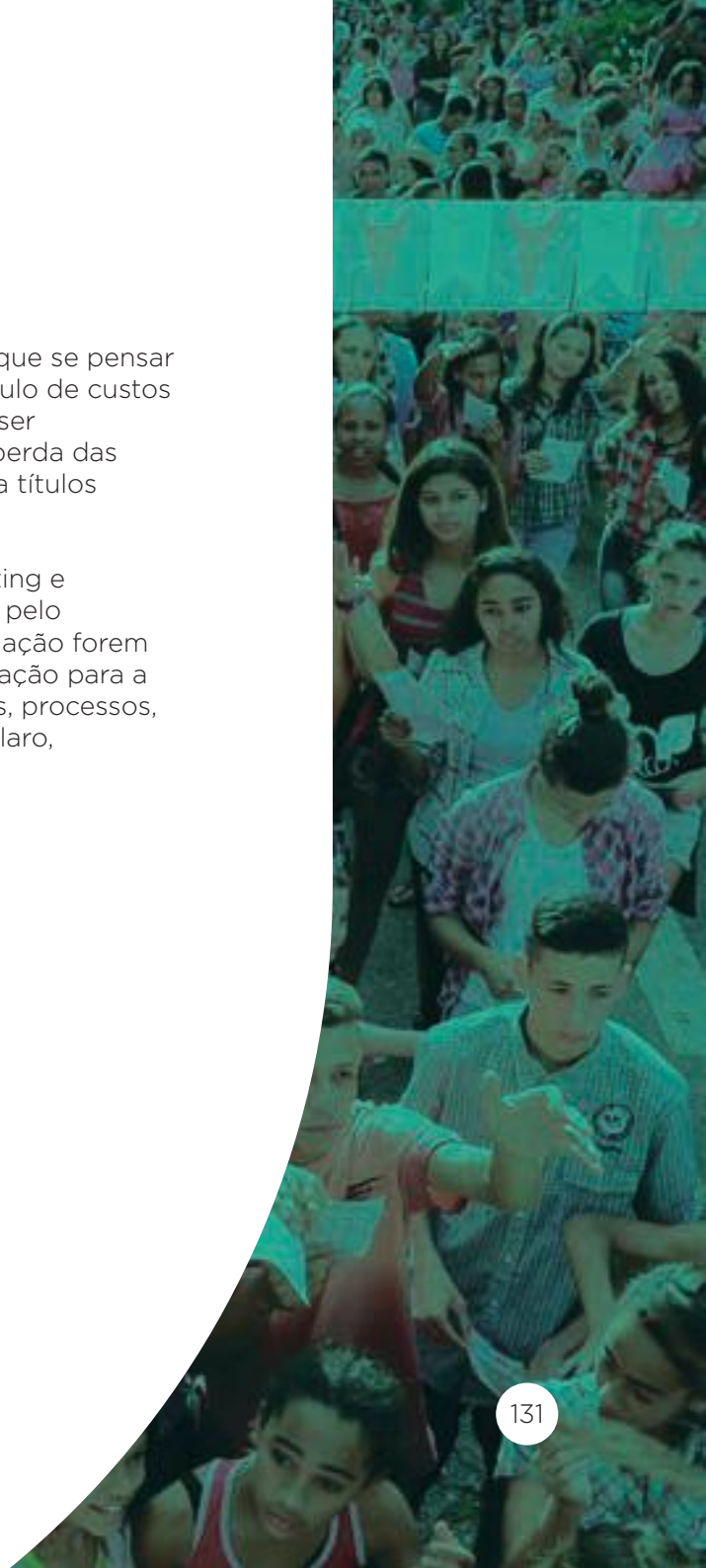
A geração de renda também é uma alternativa interessante quando o assunto é captação de recursos. Transformar conhecimento em atividade econômica passa a ser um desafio e, quanto mais próxima for esta ação da missão da organização, maior a possibilidade de êxito. A partir do momento em que a missão é cumprida com efetividade, começa a ser construído um legado que, por consequência, vai gerar conhecimento; este, por sua vez, pode ser transformado em atividade econômica que, finalmente, pode gerar renda.

Sem dúvida, esta é mais uma alternativa para a obtenção de recursos irrestritos, que propiciam livre utilização para pagamento das despesas indiretas, quase sempre custeadas por recursos próprios ou rateadas proporcionalmente nos projetos pontuais/vinculados.

A geração de renda própria pode trazer alguns desafios para a organização, pois é de extrema importância que se faça e/ou revise o planejamento e estruturação interna, com foco na gestão do conhecimento.

Quanto a esta opção, no caso do Núcleo Educacional da Santa Casa de Diadema, há que se pensar na adequação legal, principalmente estatutária e tributária, para assertividade no cálculo de custos e para evitar o desvio da finalidade da organização, pois a atividade econômica deve ser caracterizada sempre como meio. Caso contrário, ela pode impactar diretamente na perda das isenções tributárias que demandam o cumprimento de inúmeras exigências relativas a títulos e certificações.

Paralelamente, é preciso investir também no desenvolvimento de um plano de marketing e comunicação, que inclua o conhecimento das necessidades do mercado e o interesse pelo serviço que se pretender vender. Contudo, se todas as etapas do planejamento desta ação forem alcançadas, a venda de produtos e serviços pode trazer uma nova perspectiva de atuação para a organização, resultando em uma revisão mais ampla das metas, pontos fortes e fracos, processos, custos, oportunidades, competências e habilidades das equipes de trabalho, além é, claro, do principal objetivo que é a capacidade de gerar seu próprio negócio.



Núcleo Educacional da Santa Casa de Diadema

Considerações finais

Levando-se em consideração que a organização está atuando há mais de 40 anos no mesmo Município, e que, portanto, possui conhecimento dos serviços que presta, o artigo serviu para definir os próximos passos no que diz respeito ao planejamento estratégico que vai definir as melhores áreas de atuação relativas à mobilização de recursos.

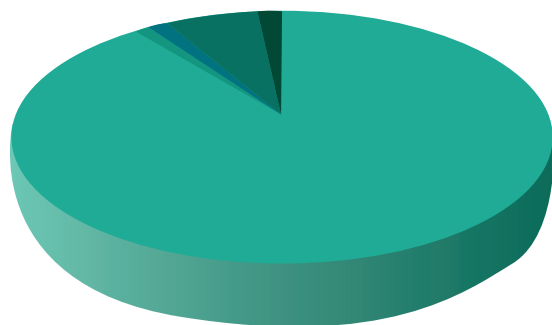
Sendo assim, dentre as opções pesquisadas, verificou-se que todas as fontes de recursos vão ao encontro do alcance das metas e estão no plano da organização como ações futuras, mas neste momento será priorizada a de maior renda (teledoações) e a de menor custo (arrecadação de cupons fiscais), que serão trabalhadas paralelamente à comunicação digital, que visa fortalecer a imagem da organização.

No que diz respeito ao serviço de telemarketing, a organização já entrou em contato com a empresa de consultoria selecionada para definição do cronograma de início de todas as atividades e ações que serão necessárias para implantação (definição do layout da sala; aquisição de equipamentos, mobiliários e materiais; divulgação das vagas necessárias; seleção candidatas; treinamento dos admitidos), o que pode ser feito em apenas dois meses.

Outra fonte de recurso que terá suas ações intensificadas de imediato é a arrecadação de cupons fiscais, tendo em vista que já é realizado na organização e só precisa ser melhorado, principalmente por não necessitar de muitos investimentos financeiros. A campanha se dará com os colaboradores, pacientes e usuários da organização, assim como através de visitas aos comércios da região buscando parcerias na arrecadação. Também será realizada campanha de busca de voluntários para a digitação dos cupons.

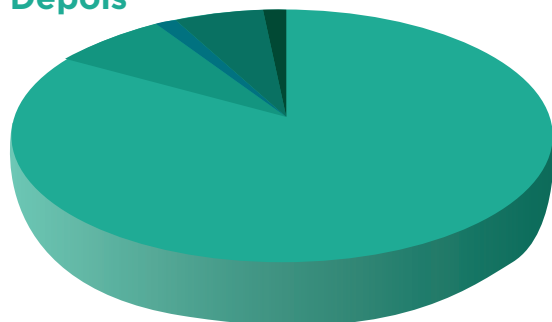
Com o aumento na arrecadação de recursos junto a pessoas físicas, previstos para o primeiro ano de implantação do projeto, a organização poderá reduzir a dependência de recursos públicos. Projeções iniciais indicam que ela diminuiria de 90,5% para 83,76%, cumprindo assim uma de suas principais metas propostas neste trabalho.

Antes



- 90,5 % **Recurso Público**
- 0,10 % **Pessoa Física**
- 1,43 % **Pessoa Jurídica**
- 6,69 % **Projetos Pontuais**
- 1,71 % **Eventos**

Depois



- 83,76% **Recurso Público**
- 7,08% **Pessoa física**
- 1,33% **Pessoa Jurídica**
- 6,23% **Projetos pontuais**
- 1,59% **Eventos**

Para que este plano de ação se concretize como um todo, é necessário fazer uma divisão de tarefas, além de definir os responsáveis para cada ação e os prazos de execução, com monitoramento e avaliação dos resultados, que devem ser realizados por meio de reuniões quinzenais, com a equipe gestora. As metas e desafios serão projetados para um período de dois a três anos, visto que a incorporação das novas formas de captação ocorrerá de forma paulatina.

Luciana Carrassari é formada em Pedagogia, com pós-graduação em Psicopedagogia. Possui experiência como alfabetizadora e educadora social. Atualmente é coordenadora Pedagógica no Núcleo Educacional da Santa Casa de Diadema.

Luciana Nogueira de Borba Coelho é graduada em Administração de Empresas com habilitação em Comércio Exterior. Faz parte do quadro de funcionários da Santa Casa de Diadema desde 2011, onde possui diversas atribuições no âmbito administrativo.

PLANEJAR PARA PODER EXECUTAR

Projeto Jeda

Projeto Jeda

Planejar para poder executar

Fundada em março de 1984 pela irmã indiana Marques Carraro, a Associação Civil Projeto Juventude Esperança do Amanhã (JEDA) tem a missão de acolher criança, adolescente, jovem e suas famílias em situação de vulnerabilidade social, tornando-os cidadãos capazes e solidários. Desde então, a instituição nunca mais parou de atuar na defesa dos direitos da criança e do adolescente.

Instalado na cidade de Santo André, em São Paulo, a organização executa ações que complementam o trabalho social, prevenindo a ocorrência de situações de risco e fortalecendo a convivência familiar e comunitária, além de prevenir a institucionalização e a segregação de crianças e adolescentes, assegurando o direito à convivência familiar e comunitária. Também promove o acesso a serviços setoriais, em especial os relativos às políticas de educação, saúde, cultura, esporte e lazer existentes no território, contribuindo para o usufruto dos usuários aos seus direitos.

Um pouco mais de história

Até 2011, o JEDA atendia a 78 crianças em sua sede, na rua Dr. Eduardo Monteiro 946, Jardim Bela Vista, em Santo André. No ano seguinte, a Prefeitura propôs atendimento descentralizado, ideia abraçada pelo Projeto por acreditar que, entrando em territórios de maior vulnerabilidade – como Sacadura Cabral, Vila Luzita, Recreio da Borda do Campo, Jardim Irene, Jardim Cristiane e Jardim Santo André, entre outros – o atendimento teria uma resposta mais efetiva.

Em parceria com a Secretaria de Inclusão e Assistência Social de Santo André, por meio da Proteção Social Básica além da Especial, o JEDA passou a atender, por mês, a 500 crianças e adolescentes de 6 a 18 anos em situação de vulnerabilidade social. Em novembro 2014, a organização incorporou outras 60 crianças de zero a 18 anos, do Serviço de Acolhimento Institucional de Crianças e Adolescentes, de Santo André.

Este trabalho tem como referencial teórico Paulo Freire e Dom Bosco.

As ações do JEDA são pautadas em experiências lúdicas, culturais e esportivas como forma de expressão, interação, aprendizagem, sociabilidade e proteção social. Entretanto, com o aumento do número de projetos, atendimentos, serviços, locais diferenciados, bem como com a falta de procedimentos definidos para acolher cada nova iniciativa, a organização, seus gestores e colaboradores acabaram por exaurir suas forças na tentativa de desempenhar o trabalho de forma mais efetiva.

Afinal, a ausência de planejamento não só causa déficit nos resultados e processos, como também dificulta a prestação de contas e provoca o retrabalho, entre outros problemas.

Para a organização, é clara a percepção sobre a importância de desenvolver uma metodologia específica, buscando a eficiência e eficácia de suas iniciativas. Por isso, o presente artigo utilizou a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso do JEDA como base para a criação de um corpo de regras e diligências, orientadas para o planejamento de execução de projetos, constituindo assim um conjunto de ações inter-relacionadas, com prazo de execução definido (início, meio e fim), em conformidade, inclusive, com a Lei 13019/2014 e suas revisões.

Projeto Jeda

Reflexões iniciais

É nítida a grande dificuldade encontrada nas Organizações da Sociedade Civil no que tange à execução de projetos, gerada pela própria estrutura das OSC, onde poucas pessoas desenvolvem várias atividades que se entrelaçam no dia a dia. Geralmente, os departamentos executam parte dos projetos sem o conhecimento total dos mesmos, bem como ocorre também a falta de domínio das normas e leis que regulamentam as parcerias, fato que acaba deixando o resultado final desconexo.

No estudo de caso do Projeto JEDA, verificamos mais um agravante: o grande aumento da quantidade de projetos assumidos pela organização. Só nos últimos quatro anos, a OSC agregou onze novos projetos. O número de atendidos passou de 80 para 560 atendimentos por dia, realizados em treze diferentes localidades de Santo André. E não é só.

Até então, a execução dos projetos era feita em função de necessidades imediatistas, impactando na organização e na gestão, em função da falta de planejamento para execução das ações e da padronização dos “passos” e ferramentas. Ao examinar algumas das dificuldades apresentadas pelo JEDA na execução de projetos anteriores, também é possível constatar que as mesmas eram sempre ocasionadas pela falta de planejamento pré-existente.

Em consequência disso, voa-se, a todo instante, uma defasagem de bons resultados, tanto na gestão e operacional, quanto na prestação de contas.

É importante ressaltar que, o que mantém financeiramente a o JEDA são os diversos projetos abraçados ao longo do tempo e os que estão por vir. Por isso, baseado nessa premissa e no histórico da organização, se faz necessário fortalecer e estruturar melhor as iniciativas, para que seus objetivos pudessem ser atingidos de forma satisfatória

Sem dúvida, organizar os projetos em etapas, fases e ações contribui para se detalhar as atividades e permite ordená-las, priorizá-las e inter-relacioná-las. É fundamental definir o que deve ser feito ao mesmo tempo, o que precisa ser concluído em determinado prazo, o que precisa de prazos legais ou técnicos para ser concluído, bem como o que não deve ser iniciado antes da conclusão de determinada fase, e assim por diante. Os dados necessários para avaliação devem ser baseados em critérios de eficiência, eficácia e efetividade.

Outro fator fundamental para o bom desenvolvimento de projetos é o gerenciamento e monitoramento do mesmo, sendo que essas ações devem ser planejadas na fase anterior à sua execução, representando uma previsão e uma antecipação do que se pretende alcançar. Isso garante a independência do executor, não amarrando a metodologia a “pessoas” e sim ao processo previamente estruturado.

Projeto Jeda

Definindo a metodologia

A metodologia de planejamento para execução dos projetos do JEDA foi concebida para ser colocada em prática em três meses

Cronograma - Etapas e ações

- **1º mês** - Construção da Metodologia de planejamento para a execução de projetos.
- **2º mês** - Apresentação da Metodologia de planejamento para a execução de projetos para a diretoria/equipe da OSC.
- **3º mês** - Início da aplicação da Metodologia de planejamento para a execução de projetos.

e resultou no roteiro abaixo, que inclui desde a comunicação, a definição da equipe a ser envolvida no projeto, a distribuição das atividades e funções definidas e o apontamento dos fatores de risco, até a capacitação da equipe executora, o registro e a documentação das atividades desenvolvidas de acordo com o cronograma, a avaliação e o monitoramento de todo o processo.

Veja com detalhes cada item desse roteiro:

1 - Comunicação da entrada do Projeto

Na entrada de um novo projeto na entidade, é necessária a comunicação do mesmo a todos os diretores e colaboradores da OSC. É preciso abordar o escopo do projeto e o contrato/convênio, bem como todas as leis e diretrizes que regerão o mesmo, visando despertar a responsabilidade do grupo frente a nova tarefa. Essa comunicação deverá ser feita via e-mail, quadro de aviso e em reunião com os coordenadores das áreas.

2 - Definição das atividades do projeto

Esse passo é necessário para assegurar que o projeto inclua todo e somente o trabalho requerido, a fim de que seja concluído com sucesso. Ele será executado pelos coordenadores das diferentes áreas que, juntos, se apropriarão das responsabilidades a serem desenvolvidas pelo setor de competência (administrativo/operacional, financeiro, pedagógico, social). Esta etapa será norteadada pelo plano de trabalho junto com as leis e os documentos inerentes ao mesmo. Será necessário também definir a proposta metodológica dos itens a serem seguidos no projeto: Como o projeto será desenvolvido; A dinâmica de implementação; Definição da operacionalização; Quais são os instrumentos de execução; Qual a forma que o projeto será conduzido.

3 - Atribuição das atividades e áreas do JEDA

Considerando as características inerentes a cada novo projeto, caberá ao diretor do Departamento de Desenvolvimento de Projetos definir, junto aos coordenadores das diferentes áreas, quais delas atuarão na nova demanda. A cada projeto será escolhida uma equipe diferenciada, formada por pessoas que se adequem à proposta e ao perfil do projeto e, também, à atividade definida. Após a avaliação dos perfis, feita pelos coordenadores de cada setor, cada membro escolhido será apresentado à proposta do novo projeto para que se familiarize e interaja com os próximos passos.

4 - Definir responsabilidades e funções -

Este passo ajuda a organizar e gerenciar os envolvidos no novo projeto, otimizando a participação de todos.

É o momento de planejar os recursos humanos necessários, formar e desenvolver a equipe. O grande ponto de atenção deve ser as pessoas, pois é através de seus conhecimentos, habilidades e relacionamentos que o projeto realmente será desenvolvido e concluído com sucesso.

5 - Fatores críticos de sucesso

Neste passo é possível identificar, analisar e responder aos riscos do projeto. Isso compreende a maximização dos resultados de eventos positivos e a minimização das consequências de eventos negativos. Ele consiste na identificação, quantificação e qualificação de riscos e no desenvolvimento e controle da resposta aos riscos. Cada departamento deve analisar os pontos críticos do novo projeto, levando em consideração o plano de trabalho e os documentos e leis que o cercam, como a Lei 13.019/2014, o Estatuto da Criança e do Adolescente e o regimento interno do JEDA.

Ao identificar os riscos, elimina-se o fator surpresa, aumentando assim a eficácia e a eficiência ao tratar as consequências. A identificação dos riscos é iterativa, pois novos riscos podem ser conhecidos conforme o projeto se desenvolve. Esses fatores podem e devem ser pontuados por todos os participantes do Projeto visto que cada componente vive o projeto de um prisma diferente.

6. Capacitar e envolver a equipe responsável pela execução de projetos

Formada por pessoas escolhidas de acordo com a afinidade do tema e com conhecimentos técnicos necessários para o seu desenvolvimento, a equipe será responsável por determinadas atividades na execução do projeto. Por isso, serão capacitados e envolvidos em detrimento da individualidade de cada iniciativa. O treinamento é um processo educacional para gerar crescimento e mudanças, melhorando assim o espírito da equipe, a integração e a criatividade. É imprescindível a capacitação do indivíduo, pois é ele quem determina os principais valores, permitindo analisar as possíveis particularidades de cada colaborador, gerando assim um melhor aproveitamento para o trabalho a ser desenvolvido. As capacitações das equipes envolvidas serão executadas pelos coordenadores de área ou, quando necessário, por uma equipe externa.

7. Registrar e Documentar as atividades

Esta etapa assegura que todos os envolvidos sigam a lógica, as fases, as atividades e as entregas determinadas, diminuindo o risco de “esquecimento” e facilitando o treinamento da equipe.

Também é importante para reduzir os esforços no desenvolvimento de padrões, de controle e de gerenciamento dos projetos, além de formar o histórico de projetos para servir de base em estimativas futuras e reduzir os riscos. Paralelamente, gera melhoria contínua e aumenta o retorno esperado. Registrar significa sistematizar as intenções, organizar as observações e produzir memória sobre uma experiência. É uma forma de proteger a equipe com relação a todo desenvolvimento do projeto. Os registros precisam ser claros e eficientes, pois servem para alinhar a equipe.

Devem ser feitos sempre por meio de relatórios que contenham data, responsável, fato gerador, encaminhamento e status final.

8. Cronograma

Após estabelecida a equipe de execução do novo projeto, é de suma importância a definição do cronograma, que deve conter a proposta a ser desenvolvida, o prazo da tarefa, o responsável, o encaminhamento, as observações e o status de cada item descrito. Ele deverá ser distribuído a todos os participantes e monitorado pelo gestor do projeto. Este passo garante o monitoramento do desenvolvimento da iniciativa, antecipando os riscos e possíveis replanejamentos das ações, para que seja concluído no tempo correto. O gerenciamento do tempo é uma das áreas de maior visibilidade na gestão do projeto.

9. Monitoramento/Avaliação

O monitoramento é entendido como a ferramenta de gestão que possibilita analisar em que medida as ações desenvolvidas estão sendo efetivas. Realizado de forma colaborativa com a equipe envolvida, permite acompanhar e aprimorar as ações desenvolvidas, construir metodologias, mensurar e comunicar resultados do projeto em execução, corrigindo ações e planejando os próximos passos.

O processo de monitoramento e avaliação baseia-se nos indicadores de resultados específicos de cada projeto (Ex. Indicadores Sociais, Indicadores Econômicos, Indicadores Ambientais), demonstrando assim os efeitos ou as transformações decorrentes da iniciativa.

Eles devem ser mensurados a cada fase: na intermediária, é importante fornecer informações sobre os resultados parciais e, na final, deve-se apontar os resultados alcançados.

Projeto Jeda

Considerações finais

O estudo de caso e a revisão bibliográfica demonstraram que o planejamento de execução de projetos é uma importante ferramenta de gestão que consiste em pensar sobre o que se quer alcançar, como agir, com quem contar, que recursos e critérios serão utilizados e como se pretende avaliar. A configuração do JEDA não apresentava tal planejamento, ocasionando o desgaste da OSC na gestão operacional, sempre que tinha início um novo projeto.

A metodologia criada, durante a realização deste trabalho, em muito contribuirá para a execução futura de novos projetos, com o levantamento e a descrição dos passos do planejamento, sendo que o monitoramento da aplicação desses passos garantirá a diminuição do retrabalho, dos desgastes gerenciais e dos riscos. Almeja-se que esse novo processo alivie a pressão na execução de projetos e que minimize os erros de sua gestão.

É imprescindível que, diante dos argumentos expostos, todos da OSC se adequem à metodologia criada e espera-se que esse artigo seja a base sólida e efetiva para a construção dos novos projetos, seguindo os passos criados. Com a capacitação da equipe envolvida pela observação dos aspectos analisados, pode-se concluir que os objetivos expostos foram alcançados no decorrer do artigo.

Maria Keiko Sakaragui é psicóloga desde 1984 e possui Especialização em Dependência Química. Desde 2012, trabalha como coordenadora de projetos do JEDA e, em 2014, passou a atuar também como coordenadora geral do Serviço de Acolhimento (JEDA Agape).

Vanessa Nicoluche é graduada em Psicologia com Especialização em "Detecção e tratamento do uso abusivo e dependência de substâncias psicoativas". No JEDA, atua como técnica social.

OBRAS CONSULTADAS

Obras consultadas

ABCR - Associação Brasileira de Captadores de Recursos. Captação de Recursos. Disponível em: <<http://captadores.org.br/captacao-de-recursos>>. Acesso em: 29 set. 2016.

ABCR - Associação Brasileira de Captadores de Recursos. Código de Ética. Disponível em: <<http://captadores.org.br/codigo-de-etica>>. Acesso em: 25 out. 2016.

ABREU, Ana Paula. Assessoria de Imprensa e Terceiro Setor: um improvável encontro. 2010. Monografia (Especialização) - Curso de pós-graduação Lato Sensu, Departamento de Comunicação Social, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2010. Disponível em: <<http://www.rchunitau.com.br/index.php/rch/article/view/238/144>>. Acesso em: 18 set. 2016.

ADULIS, Dalberto. O papel da comunicação na captação de recursos. 2002. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 03/06/2016.

ALVES, Antônio J. F. Formulação de um plano estratégico em instituições do terceiro setor: o caso de uma Ong de pequeno porte com modelo de gestão baseado na hierarquização de decisões. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Administração de Micro e Pequenas Empresas, Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2010. Disponível em: <http://www.faccamp.br/site/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/2011/02fevereiro/JoseAntonioFerreiraAlves/dissertaCAo.pdf>. Acesso em: 14 out 2016.

ALVES, Ariane. 10 Desafios do Ensino Médio no Brasil. Revista Nova Escola, São Paulo, Editora Abril, nº 281, abril, 2015.

ALVES, Rubem. A escola com que sempre sonhei sem imaginar que pudesse existir. Campinas: Papyrus Editora, 2001.

AMIS - Associação Morumbi de Integração Social. Nossa história. Disponível em: <<https://aamis.org.br/organizacao>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução da Diretoria Colegiada nº 283, de 26 de set de 2005. Sistema de Legislação da Saúde. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2005/res0283_26_09_2005.html>. Acesso em: 28 jul 2017.

APAESA - Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Santo André. Histórico. Disponível em: <<http://apaesa.org.br/sobre-a-apaes>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

APMCS - Associação Patrulheiros Mirins de São Caetano do Sul - Oscar Klein. Histórico. Disponível em: <<https://patrulheirosmirinsscsul.wordpress.com/historico/>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

ARAÚJO, Francisco J. de. A estruturação dos controles internos e a independência da auditoria interna. In: Congresso Brasileiro de Auditoria Interna, 22ª ed., 1998, Vitória-ES.

ARMANI, Domingos. O Desenvolvimento Institucional como Condição de Sustentabilidade das ONGs no Brasil. In: Aids e Sustentabilidade – Sobre as Ações das Organizações da Sociedade Civil. Brasília: Ministério da Saúde, Série C. nº 45, 2001, p.17-33.

ARREDONDAR. O Movimento. Disponível em: <<http://www.arredondar.org.br/o-movimento>>. Acesso em: 06 out. 2016.

ASCR - Ação Social Cristo Rei. Nossa História. Disponível em <www.ascr.org.br>. Acesso em 16 set 2016.

BELELA, Aline S. C.; PETERLINI, Maria Angélica S.; PEDREIRA, Mavilde L. G. Erros de Medicação: Definições e Estratégias de Prevenção. In: Conselho Regional de Enfermagem do Estado de São Paulo, São Paulo, 2011.

BRASIL. Código Brasileiro de Ocupação. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>>. Acesso em: 03 out. 2016.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Promulgada em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas emendas constitucionais nº 1/92 a 38/2002 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94. Brasília: Senado Federal, subsecretaria de Edições Técnicas, 2002. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/522095>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

BRASIL. Decreto no 5.598, de 1º de dezembro de 2005. Regulamenta a contratação de aprendizes e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União, Brasília, 2 dez. 2005.

BRASIL. Decreto-lei no 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, 9 de ago. de 1943.

BRASIL. Lei no 10.097, de 19 de dezembro de 2000. Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º maio 1943. Brasília/DF, 2000.

BRASIL. Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 03 de out de 2003.

BRASIL. Lei no 12.101, de 27 de novembro de 2009. Dispõe sobre a certificação das entidades beneficentes de assistência social; regula os procedimentos de isenção de contribuições para a seguridade social; altera a Lei no 8.742, de 7 de dezembro de 1993; revoga dispositivos das Leis nos 8.212, de 24 de julho de 1991, 9.429, de 26 de dezembro de 1996, 9.732, de 11 de dezembro de 1998, 10.684, de 30 de maio de 2003, e da Medida Provisória no 2.187-13, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 30 de nov 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12101.htm> Acesso em: 06 out. 2016.

BRASIL. Lei no 13.019, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nos 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. Diário Oficial da União, Brasília, 31 de jul de 2014. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm> Acesso em: 11 set. 2016.

BRASIL. Lei no 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 16 jul. 1990.

BRASIL. Lei no 8.742, de 07 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 07 dez. 1993.

BRASIL. Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 23 dez. 1996.

BRASIL. Lei no 7.498, de 25 de junho de 1986. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 26 jun. 1986.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Cartilha prática com perguntas e respostas destinadas às entidades de Assistência Social. Disponível em: <http://portal.convenios.gov.br/images/docs/MROSC/Publicacoes_Gov_OSC_e_Parceiros/cartilhaCEBAS_MDS.pdf.pdf>. Acesso em: 12 out. 2016.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social. Conselho Nacional de Assistência Social. Aprova a Norma Operacional Básica do Sistema Único de Assistência Social-NOB/SUAS. Resolução no 33, 12 de dezembro de 2012. Diário Oficial da União, Brasília, 03 jan. 2013.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social. Conselho Nacional de Assistência Social. Aprova a a Tipificação Nacional de Serviços Socioassistenciais. Resolução nº 109, de 11 de novembro de 2009. Diário Oficial da União, Brasília, 25 nov. 2009.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria no 1.003, de 04 de dez. 2008. Diário Oficial da União, Brasília, 05 dez. 2008. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/legislacao/Portarias/2008/p_20081204_1003.pdf>. Acesso em: 06/09/2016.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria no 615, de 13 de dez. 2007. Diário Oficial da União, Brasília, 14 dez. 2007. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/legislacao/Portarias/2007/p_20071213_615.pdf>. Acesso em: 06/09/2016.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria no 723, de 23 de abr. 2012. Diário Oficial da União, Brasília, 24 abr. 2012. Disponível em: <<http://www.normaslegais.com.br/legislacao/portaria-mte-723-2012.htm>>. Acesso em: 11 out. 2016.

CAMP GUARUJÁ – Centro de Formação Profissional Camp Guarujá. Quem somos. Disponível em: <<http://www.camp-guaruja.org.br/Paginas/projetos.php>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

CAMPANHÁ, Marcela Ribas. A comunicação na captação de recursos em Organizações Sem Fins Lucrativos. Estudo de Caso sobre a SOS-Casas de Acolhida. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado) - Curso de Comunicação Social: Habilitação de Relações Públicas. Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/37588/000822591.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 23 jun. 2016.

CARNEGIE, Dale. Como fazer amigos e influenciar pessoas. 51a ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2003.

CGAP - Certified Government Auditing Professional. Glossário bilingue de termos de microfinanças. Disponível em: <<https://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Glossary-Portuguese-to-English-Jan-2007.pdf>>. Acessado em: 31 out. 2016.

CGGDH - Centro Gaspar Garcia de Direitos Humanos. Institucional. Disponível em: <<http://gaspargarcia.org.br/institucional/>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

COFFE LAB. Escola de baristas. Cursos. Disponível em: <<http://coffeelab.com.br/cursos/>>. Acesso em: 05 out. 2016.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Manual de Auditoria do Sistema CFC/CRCs. Disponível em: <http://www1.cfc.org.br/uparq/Manual_auditoria_site.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2017.

COSTANZI, Rogério N. Trabalho decente e juventude no Brasil. Brasília: Organização Internacional do Trabalho, 2009.

Disponível em:

<http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/youth_employment/pub/trabalho_decente_juventude_brasil_252.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2017.

CPLS - Casa Padre Luís Scrosoppi. História. Disponível em: <<http://www.casapadreluis.com.br/historia.html>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

CRUZ, Célia M.; ESTRAVIZ, Marcelo. Captação de Diferentes Recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos. 2 a ed. São Paulo: Editora Global, 2003.

CRUZ, Célia; ESTRAVIZ, Marcelo. Captação de diferentes recursos para organizações da sociedade civil. São Paulo: Global, 2000.

CRUZ, Maria C.T. Captação de recursos: um meio para se atingir sua missão. Integração: A revista eletrônica do Terceiro Setor. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, setembro 1998. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/1/administ.html#importancia>>. Acesso em: 03 out. 2016.
<publicacoes/lote_02_2016_12_12/FBSP_Primeiros_relatorios_juventude_prevencao_violencia_2014.pdf>. Acesso em: 03 out. 2016.

CUNHA, Lucia M. B. (org.). Cartilha do Terceiro Setor. Comissão de Direito do Terceiro Setor da OAB/SP. São Paulo: Nova Bandeira, 2005.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. Projeto Juventude e Prevenção da Violência. Primeiros resultados. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.forumseguranca.org.br/storage/>>

FRANCO, Hilario; MARRA, Ernesto. Auditoria contábil: normas de auditoria, procedimentos e papéis de trabalho, programas de auditoria, relatórios de auditoria. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GERAÇÃO de renda com a venda de produtos e serviços no Terceiro Setor. In: Social Profit. Disponível em: <<http://socialprofit.com.br/geracao-de-renda-com-venda-de-produtos-e-servicos-no-terceiro-setor>>. Acesso em: 06 out. 2016.

GRAZZIOLI, Airton; RAFAEL, Edson José. Fundações privadas: doutrina e prática. São Paulo: Atlas, 2009.

HUNTER, James C. O monge e o executivo. 15a ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IAMAMOTO, Marilda V. O Serviço Social na Contemporaneidade: trabalho e formação profissional. 11ª ed. São Paulo: Cortez, 2004.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Princípios Básicos da Governança Corporativa. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa/principios-basicos>>. Acesso em: 31 out. 2016.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. Taxa de desocupação entre os jovens brasileiros. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/defaulttab_hist.shtm>. Acesso em: 05 set. 2016.

IANL - Instituição Assistencial Nosso Lar. Nossa história. Acesso em: <<http://www.nossolaridosos.org.br/nossa-historia>>. Disponível em: 05 jun. 2017.

IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. Notícias. IDIS lança segunda parte da Pesquisa Doação Brasil. Disponível em: <<http://idis.org.br/idis-lanca-segunda-parte-da-pesquisa-doacao-brasil>>. Acesso em: 05 out. 2016.

DIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. Pesquisa Doação Brasil: Resultados. Disponível em: <<http://idis.org.br/pesquisadoacaobrasil/resultados/quantos-brasileiros-doam>>. Acesso em: 13 out. 2016.

JEDA. Sobre o Jeda. Disponível em: <<http://www.projetojeda.org.br/sobre-o-jeda.html>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

LUCK, Heloísa. Metodologia de projetos: uma ferramenta de planejamento e gestão. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2003.

LUCK, Heloísa. Metodologia de projetos: uma ferramenta de planejamento e gestão. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2003.

MAGNUS, Cristina de O. Controle Interno Financeiro em uma entidade sem fins lucrativos, 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado) - Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis293891.pdf>>. Acesso em 15 jul. 2017.

MAÑAS, Antonio V.; MEDEIROS, Eptácio E. de. Terceiro Setor: um estudo sobre a sua importância no Processo de desenvolvimento socio-econômico. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/viewFile/12664/8472>>. Acesso em: 02 out. 2016.

MEDEIROS, Alan R. de; CARLINI, Álvaro. Música sinfônica em Curitiba na década de 1940. A atuação da orquestra sinfônica da Scari (1946-1940). In VII Fórum de Pesquisa Científica em Arte (Curitiba, 2011). Anais... Curitiba: Escola de Música e Belas Artes do Paraná, 2011. Disponível em: <<http://www.embap.pr.gov.br/arquivos/File/Forum/anaisvii/011.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

MELO, Juliana W. de. Plano estratégico de Captação de Recursos para o Terceiro Setor. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado) - Curso de Administração. Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005. Disponível em: <<http://slideplayer.com.br/slide/376936/>>. Acesso em: 06 out. 2016.

MONTAÑO, Carlos. Terceiro Setor e Questão Social: Crítica ao padrão emergente de intervenção social. 2 a ed. São Paulo: Cortez, 2002.

MP-PR - Ministério Público do Paraná. Gerenciamento de Projetos. Planejamento Estratégico 2010 a 2018. In: Academia.edu. Paraná, 2010. Disponível em: <http://www.academia.edu/6606196/Gerenciamento_de_Projetos>. Acesso em: 30 jul. 2017.

NESCD - Núcleo Educacional da Santa Casa de Diadema. Quem somos. Disponível em: <http://www.santacasa.diadema.com.br/site/2nucleo_quemsomos.php>. Acesso em: 05 jun. 2017.

NETO, Dorly. Financiamento. In: Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. 13 jun. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-crowdfunding>>. Acesso em: 29 set. 2016.

NUNES, Laura. Plano de Captação de Recurso para uma Instituição Pertencente ao Terceiro Setor. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado) - Escola de Administração. Curso de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/21970>>. Acesso em: 30 set. 2016.

O QUE é um telemarketing filantrópico. In Prisma Brasil Assessoria e Consultoria ao Terceiro Setor. Disponível em: <<http://www.prismabrasil.com/telemarketing-filantropico#ixzz4sWnRW2fN>>. Acesso em: 29 set. 2016.

OAB - Ordem dos Advogados do Brasil. Cartilha Terceiro Setor. Comissão de Direito do Terceiro Setor. Seção SP. 2. ed. 2007. Disponível em: <<http://terceirosetoremfoco.blogspot.com.br/2009/11/alem-dos-registros-obrigatorios-acima.html>>. Acesso em: 12 out. 2016.

OLIVEIRA, Anna Cynthia e HADDAD, Sérgio. As Organizações da Sociedade Civil e as ONGs de Educação. Cadernos de Pesquisa, nº 112, p. 61-83, março/ 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/n112/16101.pdf>>. Acesso em: 07 out. 2016.

OLIVEIRA, Djalma P. R. Planejamento Estratégico. Conceitos, metodologias, práticas. 33ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

OLIVIERA, Juarez (org). CLT - Consolidação das leis do trabalho. 13a ed. São Paulo: Saraiva, 1991.

OPAS - Organização Pan-americana da Saúde. Manual de planejamento, execução e avaliação de projetos da Representação da OPAS/OMS no Brasil. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2014. Disponível em: <http://www.paho.org/bra/images/stories/Documentos2/manual%20de%20planejamento%202014_final.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2017.

PREFEITURA MUNICIPAL DA CIDADE DE SÃO PAULO. Modelos para pedido de Declaração de Utilidade Pública. Disponível em: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/governo/utilidade_publica>. Acesso em: 25 out. 2016.

RAUSKI, Rafael D.; CARVALHO, Raphael G. de. Bandas Marciais de Ponta Grossa - PR na década de 1990: Memórias de um importante movimento musical da sociedade Princesina. Revista Ateliê de História. Departamento de História, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2012. Disponível em: <revistas2.uepg.br/index.php/ahu/article/download/5833/4788>. Acesso em 27 jun. 2017.

RCSA - Rotary Club de Santo André. Site. Disponível em <<http://rca.org.br/>>. Acesso em: 14 out. 2016.

RIBEIRO, T. Elaboração de Projetos - Execução, monitoramento e avaliação. In: Soul Social, 24 abr. 2013. Disponível em: <<http://soulsocial.com.br/parte-v/>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

ROSSI, Mariane. Guarujá tem o pior nível de leitura, escrita e matemática da BS, diz MEC. G1, Santos e Região, Globo.com, 18 de setembro de 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sp/santos-regiao/noticia/2015/09/guaruja-tem-o-pior-nivel-de-leitura-escrita-e-matematica-da-bs-diz-mec.html>>. Acesso em: 03 out. 2016.

ROTARY. Guia Para Planejamento Estratégico. Disponível em <<https://www.rotary.org/myrotary/pt/document/strategic-planning-guide>>. Acesso em: 14 out. 2016.

SANTO GRÃO. Curso de barista. Disponível em <<http://www.santograo.com.br/cursos/>>. Acesso em: 05 out. 2016.

SANTOS, Marcelo. Sem qualificação, jovens lideram taxa de desemprego. A Tribuna, Caderno Cidades. Santos, 08 de agosto de 2012. Disponível em: <<http://noticias.unisanta.br/unisanta-na-midia/jornal-a-tribuna-publica-pesquisa-do-neseunisanta-sobre-emprego-e-desemprego-em-guaruja/>>. Acesso em: 03 out. 2016.

SÃO PAULO. Secretaria Municipal da Assistência Social. Conselho Municipal de Assistência Social de São Paulo. Dispõe sobre a inscrição de entidades ou organizações de Assistência Social, bem como dos serviços, programas, projetos e benefícios socioassistenciais no COMAS-SP. Resolução no 1080, 31 de março de 2016. Disponível em <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/assistencia_social/comas/Resolu%C3%A7%C3%B5es/2016/1080/1080.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2016

SCHAEFER, C.; VOORS, T. Vision in Action - Working with Soul and Spirit in Small Organizations.

Hudson: Lindisfarne Press, 1986. Disponível em: <

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Mercado de Cafeteria. Boletim Sebrae 2014 - Disponível em: <http://www.sebraemercados.com.br/wp-content/uploads/2015/10/2014_06_26_BO_Maio_Turismo_Cafeteria_pdf.pdf>. Acesso em: 06 out. 2016.

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. Cursos Livres. Formação de Barista. Disponível em <<https://www.sp.senac.br/jsp/default.jsp?newsID=DYNAMIC,oracle.br.dataservers.CourseDataServer,selectCourse&course=23012&template=395.dwt&unit=NONE&testeira=996&type=L&sub=2>>. Acesso em 30 jul. 2017.

SINDICAFESP - Sindicato da Indústria do Café do Estado de São Paulo. Cursos. Disponível em <<http://www.sindicafesp.com.br/cpc#cursos>>. Acesso em: 05 out. 2016.

SNA - Sociedade Nacional de Agricultura. Mercado de cafés especiais deve triplicar até 2019 no Brasil, estima ABIC. Boletim Semanal de Notícias "SNA News", 07 jan. 2016. Disponível em: <<http://sna.agr.br/mercado-de-cafes-especiais-deve-triplicar-ate-2019-no-brasil-estima-abic/>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

SOUZA, Sandra; BORGES, Livia de O. A profissão de músico conforme apresenta em jornais Paraibanos. Revista Psicologia e Sociedade, São Paulo, Associação Brasileira de Psicologia Social. Volume 25 (1): 157-168. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_issues&pid=0102-7182&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 27 jun. 2017.

TOZZI, José A. Extinção do título de utilidade pública federal. In Tozzi Associados - Terceiro Setor. Disponível em: <<https://www.tozzi.com.br/marco-regulatorio-do-terceiro-setor/extincao-do-titulo-de-utilidade-publica-federal/>>. Acesso em: 24 out. 2016.

TOZZI, José A. S.O.S. da ONG: guia de gestão para organizações do Terceiro Setor. 3ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2015.

TDFES - Todo Mundo Feliz - Entidade Social. Nossa história. Disponível em: <<http://todomundofeliz.org.br/sobre-nos/>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

TREZZA, Valéria M. Títulos e qualificações das organizações do terceiro setor. In Ministério Público do Estado do Paraná. Disponível em: <http://www.fundacoes.mppr.mp.br/arquivos/File/Titulos_Qualificacoes_das_Organizacoes_do_Terceiro_Setor.pdf>. Acesso em: 24 out. 2016.

VALARELLI, Leandro L. Indicadores de resultado de projetos sociais. Revista do Terceiro Setor. Rio de Janeiro, Rede de Informações do Terceiro Setor (RITS), julho 1999.

VALARELLI, Leandro L. Uma noção ampliada de captação de recursos. Revista do Terceiro Setor. Rio de Janeiro, Rede de Informações do Terceiro Setor (RITS), agosto 1999.

VIDAL, Robson da Silva. Gestão Participativa: Uma prática fundamental para o sucesso das organizações. Revista TecHoje. Instituto de Educação Tecnológica. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1662>. Acesso em: 21 out. 2016.

VINÍCIUS, Daniel. A gestão participativa como modelo de gestão. In Administradores.com. 10 abr. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-gestao-participativa-como-modelo-de-gestao/44006/>>. Acesso em: 21 set. 2016.

YIN, Robert K. Estudo de caso: Planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.