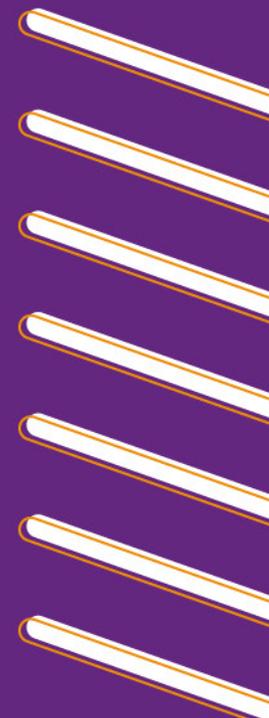


# Potências Criativas do Terceiro Setor



Histórias e boas práticas sobre gestão  
de OSCs da Comunidade Saúde+



---

Instituto Sabin e Phomenta  
Todos os direitos reservados.

**Preparação de conteúdo:**

Melissa Leiva

**Revisão:**

Larissa Dutra; Arianne Kern; Tayane Sampaio

**Projeto gráfico de miolo e capa:**

Ariadne Martins

**Apoio técnico:**

Camilla Carvalho

**ISBN:** 978-85-67209-07-4

---

---

2022

Todos os direitos desta edição reservados a Phomenta e Instituto Sabin.

R. Cap Augusto Sáles Pupo, 93 -  
Jardim Chapadão, Campinas - SP  
contato@phomenta.com.br

SAAN Quadra 03, lote 165 parte,  
zona industrial, Brasília-DF  
instituto@institutosabin.org.br

[institutosabin.org.br](http://institutosabin.org.br)  
[phomenta.com.br](http://phomenta.com.br)

---

# Sumário

Apresentação	4
Introdução	6
Sobre os Autores	8
<b>Capítulos</b>	
Gestão de Voluntários	12
Gestão e Elaboração de Projetos	29
Captação de Recursos	41
Planejamento Estratégico	65
Conclusão	77
Considerações Finais	79
Referências	80

# Apresentação

Este livro digital é mais um marco para nós, do Instituto Sabin.

Em 1999, o então Laboratório Sabin começou uma ação social a pedido de entidades sociais da região para realização de exames laboratoriais gratuitos. O Programa Criança e Saúde tinha como objetivo o atendimento do público-alvo, crianças e adolescentes — a grande maioria em situação de vulnerabilidade.

Em 2005, seis anos depois, o Instituto Sabin nasceu com a missão de reunir e formalizar as práticas de responsabilidade social do Laboratório Sabin, e o programa Criança e Saúde foi incorporado entre as ações. Olhando agora, em 2022, percebemos que muitas vidas foram impactadas positivamente por essa semente plantada em 1999.

Em 2018, por exemplo, cocriamos uma capacitação de desenvolvimento em gestão para as instituições sociais selecionadas, junto com a Phomenta, buscando gerar impacto social e sustentabilidade econômica, capacitando gestores e colaboradores para a implementação de ferramentas de inovação. Nesse momento, nasceu o Saúde+, a versão aprimorada do até então Criança e Saúde.

Em 2021, em um contexto de pandemia, resolvemos ir mais longe! Além da aceleração já realizada com as organizações de diferentes cidades e atuações, cocriamos a Comunidade de Empreendedores Saúde+, com gestores que já participaram

dos programas de aceleração desde 2018. Além disso, acrescentamos uma Jornada de Inovação Social que decolaria os projetos mais inovadores da comunidade com apoio financeiro e não-financeiro do Instituto Sabin.

Tivemos uma ideia para 2022: registrar um pouco da experiência de alguns desses empreendedores sociais que estiveram conosco durante tantos anos e difundir esse conhecimento para o terceiro setor. Foi aí que surgiu o Livro Digital da Comunidade Saúde+, este e-book ao qual agora você tem acesso.

Reunimos nele conhecimentos e experiências em áreas como (a) gestão de equipe e voluntários; (b) gestão e elaboração de projetos; (c) captação de recursos; e (d) planejamento estratégico, a partir da voz daqueles que estão no campo: empreendedores e empreendedoras sociais. Contamos, como sempre, com o apoio e a coordenação da competente equipe da Phomenta, parceira de tantos anos do Instituto Sabin.

Parabéns aos coautores do Livro Digital da Comunidade Saúde+ que encontraram tempo, dentre sua rotina já repleta de atividades, para desenvolver este material especial.

Essa foi uma oportunidade de transitar de uma postura de 'racionalidade técnica' para uma de 'reflexão em ação', como lá atrás nos ensinou Donald Schön. Torcemos para que essa seja apenas a primeira experiência de vocês em refletir e de sistematizar, de forma explícita, o que já fazem tão habilmente.

Ao celebrarmos esta entrega, anunciamos que a trajetória que começou em 1999 não para por aqui. No próximo ano, lançaremos a Visão 2025 Saúde+. Nela você descobrirá que o programa passará a operar como uma 'plataforma de atuação sistêmica'. Isso significa que o Saúde+ estará cada vez mais integrado e conectado ao ecossistema de iniciativas do Instituto Sabin, se relacionando com ações e projetos como o 'Cuidando da Comunidade', o 'Programa de Voluntariado', o 'Ciclo de Cuidado' dentre outros e, também, especialmente relacionado com o ecossistema de impacto mais amplo do Brasil.



**Gabriel Cardoso**  
Gerente Executivo  
do Instituto Sabin

# Intro- dução

O e-book "Potências Criativas do Terceiro Setor - Histórias e boas práticas sobre gestão de OSCs da Comunidade Saúde+" é o exemplo concreto de que a competitividade precisa dar lugar à colaboração quando se trata das organizações do terceiro setor.

A jornada de um empreendedor social pode ser enriquecida e com muitas outras possibilidades, quando percorrida em contato com outros empreendedores. Um setor que vivencia e acredita na potência dessas trocas de experiências e na formulação das soluções que as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) produzem diariamente, destina melhor qualidade de vida para todos.

Aqui você terá contato com a potência criativa das organizações que fazem parte da Comunidade Saúde+, um espaço de troca e de incentivo para OSCs, que existe como resultado de anos de trabalho social do Instituto Sabin em parceria com a Phomenta.

Além disso, nesse e-book você vai encontrar novas perspectivas, e os caminhos que empreendedores sociais encontraram para resolver os problemas mais complexos da sociedade.

São abordados aspectos de: **gestão de voluntários**, que apresenta não só as vantagens mais conhecidas

do voluntariado, como também escancara um ponto importante — de que essas pessoas são pontes fortalecidas entre as organizações e as empresas, além de porta-vozes das causas das OSCs; **gestão e elaboração de projetos**, que traz à tona a necessidade de um bom diagnóstico para a criação de projetos condizentes e efetivos; **captação de recursos**, com dicas fundamentais para quem precisa começar a diversificar a receita da sua organização; e, por fim, **planejamento estratégico**, que mostra o quão fundamental é criar boas estratégias para que as organizações se estabeleçam e alcancem seus objetivos.

As histórias de sucesso são apresentadas como fonte de inspiração garantida para todos que querem melhorar a gestão das suas organizações. Afinal de contas, nada melhor do que histórias reais para mostrar que é possível.

E todo esse conteúdo formulado por quem está no dia a dia, aprendendo, se desenvolvendo e transformando positivamente as comunidades que estão inseridos.



**Boa Leitura!**

# Sobre os autores

**Adriana Nunes** é representante da organização Casa Azul Felipe Augusto (Samambaia — DF). Atua no terceiro setor há 11 anos, com experiência na área de captação de recursos e especialista em elaboração e gestão de projetos sociais, em políticas e direitos da criança, do adolescente e da juventude.

**Ana Paula Freire** é representante do Centro de Formação Vida Alegre (Manaus — AM). Assistente Social há 12 anos, especialista em Segurança Pública, Direitos Humanos e Família, atua como conselheira Suplente no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente.

**Andrey do Amaral** é representante e gestor sociocultural e diretor-presidente do Instituto Chamaeleon (Brasília — DF). Especialista em Acessibilidade Cultural (UFRJ), produtor de cultura, agente literário e editor de livros, colecionando diversos prêmios nacionais.

**Caio Flávio** é representante do Instituto do Carinho (Brasília — DF). Trabalha com foco na captação de novos doadores e sistematização da informação.

**Carla Guedes** é representante, administradora e coordenadora da Casa Azul (Samambaia — DF) há 8 anos. Conheceu a Casa Azul em 2006 e agora trabalha pelo

terceiro setor na Casa Azul.

**Edson Faria** é representante do Núcleo de Convivência Menino Jesus (São Caetano do Sul — SP). Atua há mais de 30 anos na gestão de empresas do segundo setor, está à frente do Núcleo de Convivência Menino Jesus atualmente.

**Gabriel Cardoso** é mestre em educação, especialista em economia brasileira para negócios e administrador. Hoje é gerente executivo do Instituto Sabin, organização responsável pelo investimento social privado do Grupo Sabin. Autor e organizador de livros sobre empreendedorismo social e educação empreendedora, especialista nos campos de investimento social privado; inovação social; negócios e investimentos de impacto; educação empreendedora e ESG.

**Irmã Alessandra Farias** é representante do Instituto Felipe Smaldone Belém (Belém — PA), colabora no terceiro setor há 8 anos, na área de gestão escolar e na captação de recursos. Contribui intensamente para potencializar pessoas que querem transformar o mundo.

**Jônatas Barboza** é representante da organização Esperança Sem Limites — Cidade dos Meninos (Campinas — SP) na área de captação de recursos.

Há três anos trabalha com muito amor por um futuro melhor para crianças e adolescentes em situações de risco.

**Lucilene Silva Queiroz Souza** é representante, administradora e coordenadora administrativa do GESCA — Grêmio Educacional Social e Cultural Águias de Santo Antônio de Jesus Bahia (Santo Antônio de Jesus — BA), faz parte do terceiro setor desde 2017 e atua como voluntária na coordenação do GESCA desde 2020. Com experiência nas áreas de gestão administrativa e gestão de pessoas.

**Márcia Lopes** é representante da Associação Nossa Senhora Mãe dos Homens (Samambaia — DF). Coordenadora Administrativa e atua no terceiro setor e na Organização há 21 anos.

**Maria de Jesus Lopes de Brito** é representante da Associação Ação Social Jesus de Nazaré (Palmas — TO), faz parte do terceiro setor há 18 anos, com experiência nas áreas de captação de recursos, coordenação de projeto e voluntariado.

**Nilsa Marcandali** é representante do Núcleo de Convivência Menino Jesus (São Caetano do Sul — SP). Nilsa é psicopedagoga, com formação em Gestão Escolar e Letras. Atua na área social há 5 anos.

Educadora, Professora de Cursos Livres, Coordenadora Socioeducativa e agora Coordenadora Geral.

**Patrícia Almeida** é representante e diretora geral da Associação Nossa Senhora Mãe dos Homens (Brasília — DF), atua há 20 anos na equipe de gestão, especialmente na área de relacionamento institucional e captação de recursos.

**Raphael Antonioli** é representante da Casa dos Menores de Campinas (Campinas — SP), trabalha no terceiro setor há 10 anos na área de captação de recursos e elaboração de projetos.

**Rose Silva Teles** é representante da APARU — Associação dos Paraplégicos de Uberlândia (Uberlândia — MG). Psicóloga, hoje ocupa o cargo de gestora de projetos, e já faz parte do terceiro setor há 14 anos. Com experiência nas áreas de elaboração, execução, monitoramento, avaliação e prestação de contas de projetos.

**Patrícia Felipe** é representante da organização Esperança Sem Limites — Cidade dos Meninos (Campinas — SP), na área de desenvolvimento, captação de recursos, gestão de voluntários e visitantes. Há quinze anos trabalha nesta instituição com muito amor, carinho e dedicação em prol das crianças e

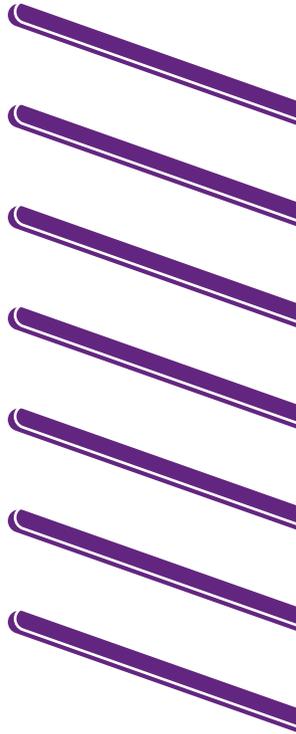
adolescentes acolhidos.

**Selma Nascimento** é representante da Associação Ação Social Jesus de Nazaré – AASJN. Faz parte do terceiro setor há mais de 20 anos, com experiências nas áreas de Educação Tecnológica e Fotografia.

**Suely de Andrade** é representante da Associação das Obras Pavonianas de Assistência (Gama — DF). Ela faz parte da Equipe de Gestão na captação de recursos e coordenação de projetos. Há 12 anos atuando nesta instituição com muito amor, respeito e carinho às crianças, adolescentes e familiares assistidos das comunidades.

**Ubirajara Lacerda** é representante da Associação Camila (Osasco — SP). Ubira, como é conhecido, faz parte do terceiro setor há 12 anos, com experiência nas áreas de gestão, elaboração de projetos e captação de recursos.

# Capítulos



# Gestão de Voluntários

*Voluntários são um dos recursos mais valiosos das Organizações da Sociedade Civil. Contar com pessoas que disponibilizam o seu tempo para apoio das causas sociais é fundamental para uma organização consolidada. Entenda como gerir e fortalecer a sua organização com o voluntariado.*



## Sobre o tema:

Um dos valores principais da atuação do terceiro setor é promover uma sociedade civil ativa e participativa, mobilizada e atuante dentro do interesse público. Buscar um grupo de cidadãos que endossam a causa, que entregam suas melhores habilidades em prol da instituição se torna, assim, de suma importância para o cumprimento da vocação das OSCs (Organizações da Sociedade Civil). É através delas que as organizações conseguem proporcionar melhores serviços à comunidade em consonância com suas necessidades. Com isso, conseqüentemente, temos pessoas mais engajadas e interessadas pela sua comunidade, pela sua cidade, pelo seu país e pelos cuidados e atenção com o planeta.

Em função disso, muitas organizações do terceiro setor contam com o trabalho voluntário. **Voluntariado são pessoas engajadas em causas sociais que oferecem seu trabalho e suas habilidades de forma não remunerada.** Importante ressaltar que a presença delas dentro da instituição demanda dedicação e gestão, uma vez que queremos pessoas que respondam aos objetivos da causa.

O trabalho voluntário é importante também frente às dificuldades constantes no terceiro setor relacionadas à falta de recursos e quantidade de atendimentos. O engajamento e a correta gestão de equipes de voluntários trarão diferenças significativas nos serviços prestados para a comunidade.

Para tanto, é imprescindível também, que a instituição busque dedicar tempo, recursos e pessoas para a gestão do voluntariado.

É necessário planejar, traçar metas e acompanhar o trabalho para que assim possam realizar ações concretas e efetivas.

**O sucesso de uma ação voluntária, dependerá das ações e orientações do time de gestão.** Por mais que tenhamos indivíduos engajados e motivados, estes precisam atender a determinadas demandas e necessidades. A liderança do voluntariado permitirá que as ações sejam concretizadas de forma coerente, buscando sempre alcançar os objetivos já traçados pela instituição.

Neste estudo, portanto, busca-se analisar a importância da Gestão de Equipe de Voluntários, como estratégia de desenvolvimento da instituição.



## Gestão de voluntariado:

A gestão de voluntariado irá criar subterfúgios para que as ações realmente aconteçam, mobilizando, motivando e orientando os impactos das ações realizadas. Planejar, criar cronogramas, delegar funções, são ações que ajudarão o grupo de voluntários a se programarem com antecedência e pode servir como indicador motivacional de continuidade.

O voluntariado implica capacitação, conhecimento, planejamento e organização, a fim de que se trabalhe com transparência no que se refere aos aspectos jurídicos, contábeis, código de conduta, regimento interno, características do público, sobre a causa em si, informando e possibilitando o desenvolvimento de condições de crescimento para a instituição.

A gestão de voluntários visa recrutar, gerir e orientar pessoas que desejam contribuir com o seu tempo e talento realizando uma atividade em uma OSC. Para isso, é importante compreendermos quais são as principais motivações que levam as pessoas a se tornarem voluntárias.

As razões que motivam as pessoas a colaborarem com uma causa na sociedade são variadas e é muito importante que o gestor de voluntários da OSC tenha a compreensão delas para uma melhor gestão. A seguir, em uma pesquisa realizada pelo site [pesquisa](#) Voluntariado no Brasil 2021, podemos observar algumas dessas motivações:



Fonte: [www.pesquisavoluntariado.org.br](http://www.pesquisavoluntariado.org.br)

Algumas situações que motivam o voluntariado são ditas explicitamente, enquanto outras não, tais como: mais experiências profissionais para agregar ao currículo profissional, pressão de amigos e familiares, cumprimento de horas complementares da faculdade ou a satisfação de pertencer a um lugar.

Motivação é o que não falta para a realização de um trabalho voluntário, mas para uma boa gestão do voluntariado, o gestor precisa ter uma estratégia clara para definição das necessidades da organização e uma boa descrição de vagas. Essas ações são essenciais para o fortalecimento da área.

Um gestor precisa se atentar em conhecer cada pessoa que deseja se tornar um voluntário, saber recrutá-los e direcioná-los dentro da OSC, para que haja um aproveitamento do recurso humano nas necessidades da organização. Ao mesmo tempo, deve fazer com que o voluntário se sinta valorizado e útil em seu local de atuação, pois **um voluntário é um agente poderoso de compartilhamento da causa para outras pessoas.**

O gestor é responsável por desempenhar um papel importantíssimo na captação de voluntários, seguindo e cumprindo cada etapa do processo, que abrange recrutamento, entrevistas, orientações, contratos e acompanhamento do voluntário, introduzindo-o à equipe de colegas que atuarão diretamente com o candidato. Para isso, é necessário haver um planejamento e um mapeamento das necessidades atuais da OSC para que seja feita uma divulgação correta das vagas disponíveis.

Este processo chamamos de “A Jornada do Voluntariado”.

A tabela a seguir detalha este processo, como também nos faz refletir em que direção queremos seguir e de que forma será feita esta jornada:

Recrutamento	Entrevista e Contato	Treinamento e Acolhimento	Gestão e Acompanhamento	Reconhecimento e Renovação do ciclo
Como os candidatos podem saber da vaga e se candidatar?	Como podemos entender se o voluntário se encaixa na vaga?	Como o voluntário pode ser treinado e se sentir parte da organização?	Como gerenciar (medir, dar feedback e finalizar o programa) a experiência do voluntário?	Como premiar o voluntário?
Que ferramenta de comunicação vamos utilizar?	Como podemos saber se o voluntário está comprometido?	Quem conduzirá esse processo?	Que reuniões acontecerão?	Quem será o canal de reconhecimento dentro da ONG?
Quais informações gostaríamos de inserir na ficha de inscrição?	Como e quem irá elaborar o contato com o voluntário?	Quanto tempo levará?	Como engajar e manter alto o nível de motivação?	Como iniciar o novo ciclo?
		Como vamos informar a equipe interna?		

# Recrutamento



Antes de iniciar o recrutamento de voluntários, é preciso saber onde buscá-los. Sem dúvida, atualmente, uma ótima opção é o uso das redes sociais para divulgação das vagas disponíveis, com postagens objetivas que façam o usuário refletir e enxergar a importância do trabalho voluntário para a organização da sociedade civil (OSC), além do WhatsApp que pode facilitar este contato com o público-alvo.

Contudo, outros locais para se recrutar voluntários são faculdades e cursos técnicos. Os estudantes podem se voluntariar na OSC e, como contrapartida,

obter um contrato de voluntariado para abater horas de seu trabalho de conclusão de curso. Outra opção pode ser recrutar pessoas que visitam a OSC pela primeira vez e que podem expressar o desejo de realizarem um trabalho voluntário. Por fim, um bom plano de ação seria pedir ajuda aos funcionários da própria instituição, que certamente possuem uma ampla rede de contatos como familiares e amigos para auxiliarem na divulgação e captação dos voluntários.

Ainda sobre o recrutamento, **é importante enfatizar que o cuidado com o perfil de voluntário que se busca é fundamental**, mas sabemos que filtrar não é uma tarefa fácil, requer organização, planejamento, atenção e principalmente, reflexão sobre quais voluntários desejamos que atuem na OSC.

Através de uma ficha de inscrição do candidato ou formulários online gratuitos como Google Forms, é possível identificar o perfil desejado. Seguem alguns exemplos de perguntas e dados que podem ser colhidos no formulário:

- Nome e outros dados pessoais
- Profissão
- Área em que deseja atuar
- O que te motiva a ser um voluntário?

- Dia e horário que pode atuar voluntariamente  
A Lei Geral de Proteção de Dados, LGPD, também deve ser vista com atenção, no que se refere aos voluntários. Já que os dados de interessados e de voluntários efetivados estarão disponíveis para a organização. Os dados ficarão armazenados e quem tem acesso, além do termo de voluntariado, também precisará da autorização de uso de imagem, informações sobre tratamento de dados e do termo de sigilo.

Você pode ter mais informações acessando diretamente o site do Ministério da [Defesa](#).

## Entrevista e Contrato



Após a inscrição, é preciso realizar uma entrevista com o candidato para que seja possível conhecê-lo e compreender quais suas motivações, habilidades e competências para exercer aquela determinada função.

Esse processo de avaliação das competências e habilidades é muito importante, pois pode acontecer de o candidato se inscrever para uma vaga específica, mas, após a entrevista, seja verificado que ele se encaixaria melhor em outra. Neste caso, com a oferta de uma nova vaga, é importante haver uma conscientização para que o indivíduo compreenda e consiga se dedicar à nova tarefa com a mesma motivação e energia.

**Uma parte importante do processo é a formalização do trabalho voluntário.** Para alguns gestores, pode não ser clara a informação de que o trabalho voluntário foi regulamentado em 1998 “(Lei nº 9.608/98)” e posteriormente atualizado em 2016 por meio da Lei nº “13.297/16”.

Um item essencial para a formalização do voluntariado é um contrato de voluntário (diversos modelos podem ser encontrados na internet e adaptados às necessidades da OSC) no qual poderá conter

as assinaturas dos demais responsáveis pela instituição (dependendo da estrutura de cada OSC), testemunhas e o diretor, sendo necessário que seja fornecida uma cópia dessa documentação ao voluntário.

Este contrato é muito importante, pois, caso haja alguma complicação futura com este voluntário seja por conduta inadequada dentro da OSC ou por outros motivos, a instituição possui um contrato que possibilita um respaldo legal.

## Treinamento e ambientação



O voluntário precisa ser bem acolhido pelos colaboradores da instituição, desde o primeiro instante. Sentir-se seguro e receber o apoio do responsável que o treinará e o acompanhará durante todo este processo é crucial. Precisamos considerar que as pessoas que se prontificam a se voluntariar, não conhecem o processo para realização de determinada atividade, pois cada organização tem seu próprio procedimento.

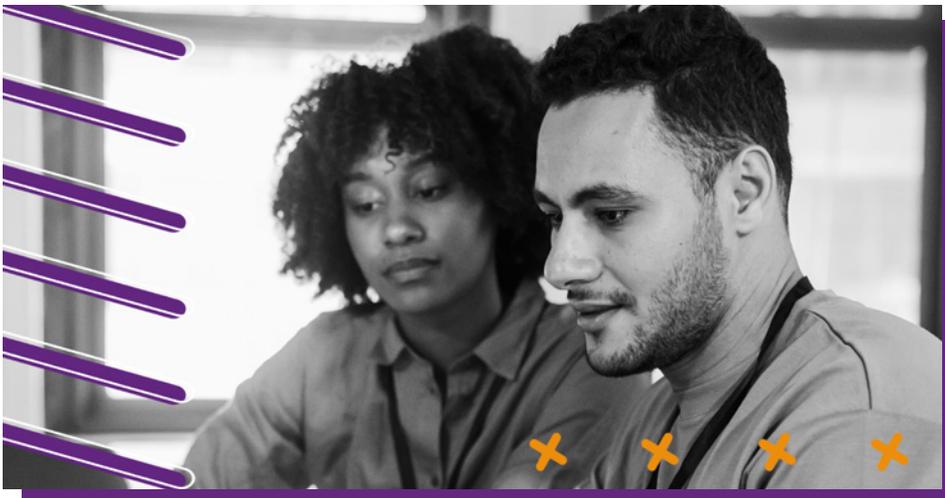
É essencial um momento dedicado à capacitação do voluntário, de modo que se sinta confiante e acolhido para a execução da tarefa. Para isso, é necessário que o responsável disponha de tempo e seja paciente quando o voluntário não compreender de imediato as atividades que exercerá, estando disponível para ensiná-lo e instruí-lo em cada etapa de execução da atividade.

Diferentemente da contratação de funcionários que estabelece períodos entre 45 a 90 dias para estágio e experiência, no voluntariado não há um período padrão estipulado, a lei não limita o tempo nem a idade do voluntário, mas é preciso ter em mente o ECA que proíbe o trabalho infantil. Depende muito das atividades, do treinador responsável e da dedicação e engajamento do

voluntário, contudo, de modo geral, acredita-se que o voluntário esteja treinado para determinada atividade nos primeiros dias de voluntariado.

Durante o período de treinamento do voluntário, os demais funcionários da instituição precisam ser apresentados a ele, compartilhando informações relevantes de sua atuação, para que, desta forma, o mesmo se sinta parte do projeto e possa ficar à vontade no relacionamento cotidiano com as demais pessoas da equipe.

## Gestão e acompanhamento



Na gestão de voluntariado o acompanhamento é fundamental para a geração e manutenção do engajamento. Observar como o voluntário está se saindo em sua atuação, se o mesmo está motivado, bem como ter um bom mapeamento sobre quais vagas os candidatos se interessam, suas habilidades e disponibilidade de tempo, irão não só ajudar na captação, como também a mensurar se os mesmos correspondem ao que buscamos.

**Acompanhar o voluntário não requer uma supervisão rigorosa, mas sim, um acompanhamento empático e próximo.** Aos poucos, ao perceber segurança do mesmo em determinada atividade, o gestor pode e deve confiar que nas próximas vezes o voluntário realize sozinho com monitoramento mais a distância e que ele obtenha feedbacks de como está atuando.

De modo geral, a gestão e acompanhamento de voluntários necessita de uma medição para identificarmos possíveis falhas, buscar melhorias e redirecionar de forma mais assertiva as necessidades da instituição. Realizar reuniões com a equipe responsável tende a auxiliar na tomada de decisão sobre temas como avaliação do voluntariado e engajamento dos candidatos.

## Reconhecimento e renovação do ciclo



Não há dúvidas que o reconhecimento motiva qualquer pessoa, com os voluntários não é diferente. Nada melhor do que reconhecê-los por sua atuação voluntária, seja através de um compartilhamento interno com o voluntário destaque do mês, com post de agradecimento nas plataformas digitais ou até mesmo com entrega de certificados ou brindes, demonstrando o quanto sua ajuda faz a diferença dentro da organização e contribui para uma melhor transformação social.

Para a renovação de um ciclo de voluntariado, precisamos ter conhecimento sobre a instituição, identificando as falhas, o que não deu certo, aprender com as experiências, buscando melhorias através de metas e prazos para se chegar ao objetivo final.

x x x x x

Histórias  
de sucesso:



## **Esperança Sem Limites — Cidade dos Meninos**

A Esperança Sem Limites — Cidade dos Meninos é uma instituição que acolhe crianças e adolescentes em situação de risco, e atua há mais de 30 anos na região de Campinas, interior de São Paulo. A organização vem a cada dia aplicando estratégias de captação de voluntários e aprimorando sua gestão com o objetivo de engajar mais pessoas a se envolverem nas ações sociais da OSC e, desta forma, gerar a tão necessária e buscada sustentabilidade.

A gestão da instituição ESL — CM concentra-se em um coordenador de voluntários que atua em conjunto com o responsável de mídias sociais para fazer a divulgação das vagas em plataformas digitais — como sites, Facebook, Instagram, WhatsApp, entre outros canais de comunicação — como também na utilização de ferramentas online gratuitas que os auxiliam no fluxo e controle de inscrições dos candidatos ao trabalho voluntário.

Antigamente a instituição ESL — CM encontrava muita dificuldade em fazer a gestão das inscrições e realizar os agendamentos de entrevistas dos candidatos, mas com o avanço da tecnologia, foi possível tornar este fluxo e controle mais prático e eficiente.

Hoje, os candidatos realizam sua inscrição diretamente no site da OSC acessando um formulário para preenchimento de seus dados pessoais, selecionando o que os motivam a

se voluntariar, sugerindo melhores dias e horários para atuar na organização, como também acesso às regras da instituição, assinalando se concorda ou não. Após o preenchimento deste formulário, o mesmo é enviado para o e-mail do coordenador de voluntários, que consegue analisar as informações com facilidade e retornar ao candidato sobre a possibilidade de recebê-lo para uma entrevista através de uma visita inicial à instituição mediante agendamento prévio.

Na visita inicial do candidato, ele é acompanhado pelo coordenador de voluntários em um tour pela instituição, a fim de conhecer as instalações, funcionamento, história da fundação e compreender melhor as vagas voluntárias.

Além disso, ao término da visita, o candidato passa por uma entrevista para que o coordenador de voluntários compreenda melhor seu interesse pelo voluntariado, de que forma ele gostaria de atuar, se semanal, quinzenal ou mensal e qual vaga mais se identifica. O candidato é orientado sobre o contrato de voluntariado que está nos termos da “Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998”, o qual define e alinha a área, dias, horários e frequência de atuação do voluntário explicando a ele que o voluntariado não necessariamente gera vínculo empregatício.

Após tudo isso, e com a documentação assinada, o candidato, mediante dia e horário acordados para início do seu voluntariado, é recebido pelo responsável do departamento em que fará o trabalho voluntário, onde receberá toda orientação e treinamento para sua atuação e contará sempre com o suporte deste responsável em caso de dúvidas, o qual também o acompanhará em todas as suas atuações.

O gestor faz um acompanhamento, à distância, buscando feedbacks da pessoa responsável do departamento que está dando o suporte ao voluntário, para saber como o voluntário está se saindo em sua atuação, se está gostando ou se encontra alguma dificuldade. O gestor também solicita imagens do voluntário realizando as atividades para fazer agradecimentos via posts nas redes sociais, o reconhecendo como um parceiro que contribui com a transformação social de crianças e adolescentes vulneráveis. Essa última ação acontece após obter autorização do seu uso de imagem.

**Após a realização de ações interativas com os acolhidos, as pessoas demonstram interesse em se envolver mais,** se tornando voluntários e buscando formas de como contribuir mais com a instituição.



## Associação das Obras Pavonianas de Assistência - AOPA:

A instituição Associação das Obras Pavonianas de Assistência — AOPA, é uma instituição filantrópica, sem fins lucrativos, que atua como filial na Região Administrativa do Gama — Distrito Federal, há mais de 32 anos, atendendo mais de 60 crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade no contraturno escolar através do Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos. Na associação estendemos os atendimentos às famílias e à comunidade com cursos profissionalizantes, o que faz com que a instituição precise sempre de voluntários.

Usamos algumas ferramentas para atrair voluntários para a organização, como: contato direto, indo até as faculdades, criando conteúdo para posts de vagas nas redes sociais e também recebendo prestadores de serviços comunitários, encaminhados pelo Setor de Controle e Acompanhamento de Medidas Alternativas, do Ministério Público do DF. Estes últimos, após cumprir sua carga horária, buscam informações de como pode se tornar um voluntário na organização. Também temos casos de ex-usuários que se tornaram voluntários na captação de parcerias. Os voluntários são acompanhados diretamente pela coordenação que está atuando junto à assistente social para criarem estratégias para engajar mais voluntários.



**Mãe dos  
Homens**

## **Associação Nossa Senhora Mãe dos Homens:**

A Associação Nossa Senhora Mãe dos Homens é uma Organização da Sociedade Civil com sede na cidade satélite de Samambaia — DF, que atua na comunidade desde 1996. Atualmente, a organização atende 150 crianças na modalidade de creche em idade entre 02 e 04 anos; e 30 crianças em projeto de contraturno escolar com atividades de capoeira.

Hoje, os voluntários que chegam à Organização, vêm através do convite de colaboradores, sejam eles doadores, amigos ou funcionários. Quando necessitamos de um voluntário, a demanda se apresenta nas áreas de limpeza, cozinha e pedagógica, especificamente em dias de festas e comemorações. Cada equipe com sua responsável, faz o acolhimento do voluntário e o apresenta aos demais integrantes da equipe.

A Assistente Social tem realizado um trabalho de levantamento entre as famílias que podem ter integrantes disponíveis para se voluntariarem na organização, para trabalhos de manutenção predial, como marceneiro, serralheiro e bombeiro hidráulico. Com essa estratégia, já foi identificado um marceneiro que fez um serviço de reparo em estantes de livros.

A grande novidade esse ano foi o convite e envolvimento das famílias como voluntárias. Algumas mães foram convidadas a ajudar em dias de festa na cozinha ou limpeza, e ficaram

impressionadas com o trabalho da equipe na rotina diária. Não tinham ideia do que acontecia nos “bastidores”, como as atividades são organizadas e planejadas para seus filhos. Todas relataram a experiência de gratidão e satisfação em colaborar. Assim, começamos a realizar um rodízio de mães voluntárias para ajudar e apoiar nossas colaboradoras. Todos os profissionais da Mãe dos Homens também têm crescido com a presença das mães voluntárias, a valorização e a afeição se tornaram uma experiência recíproca.

A riqueza dessa nova experiência com voluntários será ampliada com o desenvolvimento do novo site, planejado para atender às normas do programa de compliance, com sessão exclusiva para convite ao voluntariado, no qual quem tiver interesse poderá preencher um formulário fornecendo informações sobre suas habilidades e interesse de atuação.



## De empreendedor para empreendedor:

Não é fácil ser um empreendedor no Brasil, tampouco, um empreendedor social. Gerenciar uma OSC exige coragem, persistência e esforço diante de novos cenários e incertezas. É preciso, cada vez mais, profissionalizar-se para garantir a sobrevivência do negócio.

Buscar profissionalização para o Setor e profissionais capacitados é cada vez mais importante para a promoção da mudança social na comunidade que estamos inseridos, de modo contínuo e bem estruturado. Isso permite que as organizações sejam reconhecidas e transmitam maior credibilidade a todos os colaboradores envolvidos, desde empresas parceiras até possíveis novos voluntários que, dentre tantas outras causas e OSCs, podem decidir escolher a sua para exercer suas habilidades de forma voluntária.

Uma coisa é certa: não podemos desistir e deixar a chama que motiva o empreendedor social apagar. Ser um agente de mudança e transformação nas vidas de outras pessoas não é fácil, exige muito esforço, renúncia de prazeres pessoais, por muitas vezes, mas é muito recompensador.

# Gestão e Elaboração de Projetos

*Projetos são ferramentas importantes para as Organizações da Sociedade Civil, não somente para captação de recursos como também para guiar e solidificar as ações que as OSCs desejam executar. Entenda como elaborar e tirar do papel bons projetos dentro da sua organização.*



## Sobre o tema:

Segundo o Dicionário Oxford Languages, projeto é desejo, intenção de fazer ou realizar algo no futuro; é um plano ou uma descrição escrita e detalhada de um empreendimento a ser realizado; um esquema.

Segundo o PMBOK (Project Management Body Of Knowledge — um guia das melhores práticas do gerenciamento de projetos), um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Muitas pessoas elaboram projetos com o objetivo de criar uma solução para alguma problemática. Vários destes projetos são elaborados sem a utilização de técnicas específicas.

Posto isso, este capítulo apresentará o projeto como uma ferramenta estratégica fundamental para a atuação das Organizações da Sociedade Civil, com o objetivo de impactar pessoas, comunidades e a sociedade.

A estratégia também serve para lidar com necessidades emergenciais ou demandas que exigem respostas concretas e efetivas em um curto espaço de tempo. Situações que acontecem, muitas vezes, na rotina das organizações, e que são caracterizadas por ações imediatas que demandam uma excessiva energia dos empreendedores sociais.

Segundo Armani (2006), cresce diariamente o número de organizações que realizam atividades a partir de recursos alcançados por meio de projetos sociais. Verifica-se também que até o poder público gerencia projetos obtidos pelos mesmos instrumentos de captação de recursos. Os projetos sociais são fundamentais para qualificações de ações organizadas em função do aumento da qualidade de vida e do fortalecimento da cidadania da população.

Projetos sociais são muito mais do que um documento formal, servindo apenas para captar recursos destinados aos objetivos da organização. Projetos sociais podem ser vistos como uma das soluções técnicas mais difundidas para que as pessoas e as organizações possam contribuir com o enfrentamento de problemas de uma forma organizada, ágil e prática.

Um projeto sempre tem caráter temporário e único. Temporário porque tem início e fim definidos. Único porque o produto ou serviço é, de algum modo, diferente de todos os produtos ou serviços, ainda que da mesma área ou de áreas semelhantes (Kuhn e Dama, 2008).

Para que a gestão e a elaboração de projetos sejam eficazes, como alternativa de mudança para o enfrentamento e busca de soluções, são essenciais dois passos:

1. Construir planejamento pautado na participação dos colaboradores, beneficiários, financiadores e outros atores sociais;
2. Desenvolver um processo de articulação para buscar novas parcerias.

## Diagnóstico e planejamento:

O empreendedor social deve conhecer a necessidade da comunidade. Para isso, é necessária a realização de pesquisa e estudo dos problemas identificados, reconhecendo também os recursos existentes. Pode-se usar como estratégia um questionário misto para uma pesquisa quali/quantitativa. Parte das perguntas são destinadas à coleta de dados estatísticos e outra parte, para a análise qualitativa, que visa identificar os problemas no contexto socioeconômico — as famílias e valores, educação/formação, cultura, habitação, emprego, lazer e estruturas sociais existentes.

**A partir do diagnóstico, é possível pensar na elaboração do projeto, tendo uma definição sólida do objetivo de trabalho, uma visão clara dos problemas que serão resolvidos, e uma lista de ações planejadas para alcançar esse fim.** O objetivo do planejamento é estabelecer um direcionamento que seja adequado, inovador e diferenciado. As partes interessadas devem ter a participação em todas as etapas, para que haja maior engajamento no trabalho. Quanto maior a participação das partes envolvidas, maior será a motivação e o empenho.

**O sucesso do projeto está diretamente ligado ao conhecimento das forças e aproveitamento das oportunidades, como também com a identificação correta das fraquezas da organização e uma atenção para se defender de ameaças internas e externas.**

## Itens fundamentais para a elaboração de um projeto social:



Entre os elementos constitutivos de um projeto, primeiramente, deve-se identificar o título, ou seja, o nome do projeto, quem vai executá-lo e todas as informações pessoais e/ou jurídicas. Na sequência, vem o histórico de experiência da instituição executora com uma descrição resumida das ações desenvolvidas pela entidade e quais projetos já foram executados. Deve-se indicar a experiência e a capacidade da organização em desenvolver

um trabalho parecido ao proposto com as devidas comprovações.

Desde 2015, a ONU — Organização das Nações Unidas, tem dedicado atenção e esforço para que os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) auxiliem na construção e implementação de políticas públicas que visam guiar a humanidade até 2030. Vários editais têm solicitado ao proponente uma identificação com alguns destes objetivos propostos pela ONU. E, por isso, é importante conhecer um pouco mais sobre o tema e alinhar o trabalho da OSC à Agenda 2030.

**Durante a caracterização da justificativa, é fundamental apresentar o problema e o que pretende ser resolvido ou transformado com o projeto.** Descrever detalhes da região ou contexto onde será implantado o projeto, principais atividades econômicas, situação ambiental, número de famílias, atendimentos diretos e indiretos, condições de saúde, educação, meios de transporte e outras informações, se faz necessário. A justificativa é uma parte essencial em um projeto, pois se deve responder: por que executar o projeto? Por que deve ser aprovado e implementado?

**Os objetivos são os resultados que irão trazer transformações sociais.** É importante que sejam mensuráveis de modo que, ao serem atingidos, justifiquem o desenvolvimento do projeto. O objetivo geral expõe as ideias que devem ser alcançadas, representando a grande ação, propósito, mudança ou melhoria da situação problema definida. Já os objetivos específicos descrevem as ações que deverão ser realizadas para que o objetivo geral seja alcançado. O correto é que cada objetivo específico tenha as metas e atividades propostas para que ele seja alcançado. Exemplo: Objetivo: atender crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade. A meta é atender 500 crianças e adolescentes durante o ano de 2022.

A metodologia apresenta as atividades que serão desempenhadas e como serão implementadas, descrevendo os recursos necessários (materiais, humanos, financeiros e outros). É importante também definir os critérios para escolha dos beneficiários/público-alvo do projeto. Deve-se observar sempre que as informações apresentadas devem ser utilizadas no cronograma de atividades do projeto. Não se pode deixar informações soltas. Todas devem estar interligadas e em conformidade do princípio ao fim.

As metas, muitas vezes, são confundidas com os objetivos específicos, no entanto, elas são os resultados parciais que devem ser alcançados, de maneira concreta, mensurável, contendo quantidades e qualidades dos objetivos, com datas de realização. Existem várias maneiras de execução do planejamento de metas, porém as estratégias SMART (específicas, mensuráveis, alcançáveis, realizáveis e tempo definido) são as mais recomendadas para alcançar os objetivos e resultados propostos. Por meio das metas pode-se avaliar os avanços do projeto.

As atividades são as ações escolhidas para serem desempenhadas durante o projeto, devem ser nitidamente descritas e relacionadas aos objetivos específicos. Sempre são numeradas em ordem cronológica de execução.

É muito importante que as ações sejam entrelaçadas aos objetivos específicos e às metas, já que é pela somatória das atividades que será possível avaliar o alcance do objetivo geral.

**O cronograma do projeto deve ser bem definido com datas de princípio e término determinadas.** Lembrando que as atividades a serem desenvolvidas devem fazer parte também

desse item.

O cronograma é o alinhamento gráfico do tempo em que serão realizadas as atividades, permitindo uma visualização da sequência em que acontecerão as ações.

O monitoramento e a avaliação são fundamentais para observar se as atividades inseridas no projeto precisarão ou não ser revistas. Esse acompanhamento precisa ser contínuo, fazer parte do cotidiano de gestores de desenvolvimento dos projetos ou programas em relação a seus objetivos e metas.

## Alguns aspectos importantes do monitoramento e avaliação:



- + Deve ocorrer em um ambiente onde as pessoas se sintam seguras, mesmo para analisar “o que não deu certo”;
- + É uma valiosa ferramenta para ajudar a organização a caminhar em direção a sua missão e visão;
- + É um processo, ou seja, uma ação contínua e integrada às atividades do dia a dia da organização;
- + É trabalho de todos da organização, que levantam informações e se perguntam “o que e como podemos fazer melhor?”;
- + Os instrumentos e as metodologias de avaliação são acessíveis para todas as organizações, independente do seu tamanho;
- + Todos os projetos são passíveis de avaliação.

O orçamento deve ser elaborado depois de um planejamento detalhado das ações, observando o custo de todas as despesas previstas no projeto. Convém criar uma planilha de custos com metas, atividades previstas e custos do projeto discriminados por tipo. A leitura do edital para o qual o projeto será apresentado mostrará a necessidade de apresentar ou não três orçamentos, mas essa prática acabou se tornando padrão para

grande parte das instituições, independente do recurso ser público, privado ou próprio. É uma boa prática que facilita não somente na elaboração do projeto, mas também durante a execução e prestação de contas.

Os orçamentos devem ser solicitados antecipadamente, precisam ser apresentados em papel timbrado, conter o CNPJ da empresa, responsável e validade do orçamento. A pesquisa de preço dos profissionais a serem contratados, deve ser apresentada através de três currículos de cada área, com a pretensão salarial. Alguns sites fornecem a média salarial na região do Brasil por cargo. Atente-se ao edital para ter certeza de que é permitido o uso dessas médias fornecidas pela internet.

Basicamente, são esses os itens fundamentais para a elaboração de um projeto social. Caso queira aprofundar um pouco mais no tema, destacam-se os seguintes critérios mais comuns de seleção:

- + **Consistência da proposta;**
- + **Capacidade institucional para execução técnica e administrativa;**

- + **Sustentabilidade social, ambiental e econômica;**
- + **Grau de participação da comunidade na concepção e desenvolvimento da proposta (é recomendável envolver, ao máximo, os beneficiários nas tomadas de decisões e rumos da proposta);**
- + **Possibilidades de replicação da proposta por outra comunidade;**
- + **Grau de inovação;**
- + **Possibilidades de influenciar políticas públicas;**
- + **Possibilidades de desenvolvimento local e repercussão global;**
- + **Relevância da proposta para a fonte financiadora;**
- + **Relação custo/benefício.**

A escrita de um bom texto e a atenção para os critérios listados acima dará ao projeto uma boa possibilidade de aprovação.

Para o sucesso pleno na execução do projeto, é fundamental ter uma equipe de colaboradores preparados que conheçam a instituição, e que o gestor acompanhe o andamento do mesmo, sempre atento ao aprimoramento do fluxo de trabalho da sua equipe, ajustando um plano de organização que guie a equipe durante o planejamento, execução, desempenho e encerramento.

Deve-se também definir as estratégias de ação, ou seja, a trilha escolhida constando a forma que serão desenvolvidas as atividades pensadas para todos os objetivos e quem será responsável por cada uma delas.

Para iniciar a execução do projeto deve ser dada uma atenção especial para a forma de contratação, verificando a necessidade de realização da chamada pública com análise de currículos, certificações e entrevistas. Para a realização de compras dos materiais e equipamentos previstos no projeto, faz-se necessário ler as orientações fornecidas pelo patrocinador. Quando o recurso é público, em muitos casos são necessárias pesquisas da regularidade fiscal e trabalhista dos fornecedores. Novamente, a recomendação dos três orçamentos faz-se necessária e sempre que possível, a aquisição deve ser feita com o fornecedor que entregar o melhor produto ou serviço pelo menor preço.

As inscrições dos beneficiários devem seguir os critérios estabelecidos no corpo do projeto. A equipe deve estar empenhada em registrar os avanços, as atividades realizadas, a presença dos beneficiários atendidos lembrando que fotos e vídeos nem sempre substituem as listas de presença com

assinatura e CPF dos participantes. Para projetos em que estão previstas construções ou reformas, o registro do antes e depois é didático e mostra com clareza os benefícios alcançados com a execução.

A prestação de contas é uma etapa da execução de projetos que precisa estar em evidência desde o planejamento das ações. Não é possível atender a todos os requisitos desta etapa se ela não for construída de forma concomitante com a execução. Hoje em dia existem muitos recursos que permitem que os documentos sejam organizados em pastas, as fotos arquivadas em nuvem para evitar perdas ou extravios de documentos que possam comprometer o registro do que foi realizado e alcançado.

**É imprescindível disseminar os resultados. A publicação das experiências ocorridas é importante para prosseguimento do projeto, bem como para o impacto positivo deixado na comunidade.** É essencial pensar nas ações de divulgação dos resultados que também precisam ser discutidos dentro do projeto.

\* \* \* \* \*

Histórias  
de sucesso:

**A Associação Ação Social Jesus de Nazaré** — TO é uma entidade sem fins lucrativos, que tem como compromisso estar ao lado de públicos vulneráveis, com o intuito de resgatar a dignidade humana, promovendo a justiça por uma cultura de paz. Desde a sua fundação, em 22 de dezembro de 1998, atua no cultivo de valores éticos, culturais, sociais, físicos e afetivos, com o comprometimento com a prática do respeito e da solidariedade em diversas áreas como educação infantil e ensino fundamental, meio ambiente, cultura, esporte e saúde.

A marca de sucesso na Associação Ação Social Jesus de Nazaré é a presença de um escritório que contribui na coordenação e gerenciamento dos projetos, oferecendo suporte nos aspectos de gestão dos recursos e nas ações estratégicas, além de apoiar na realização das compras, pagamentos e prestação de contas.

Outra história de sucesso é a da APARU — Associação dos Paraplégicos de Uberlândia. Fundada em 1979, a APARU é uma instituição criada e dirigida por pessoas com deficiência física com a finalidade da defesa dos direitos e melhoria da qualidade de vida. Vem executando ações para fazer respeitar as diferenças e para que a deficiência seja vista como

mais uma das características das pessoas.

Alguns de seus projetos são referências nacionais como a Campanha “Uberlândia Sem Barreiras”, a propositura de ações civis públicas a fim de tornar o transporte público acessível às pessoas com mobilidade reduzida e outras para que o poder judiciário seja acessível a todos. Desde sua fundação, vem contribuindo para a habilitação e reabilitação das pessoas com deficiência física ofertando atividades voltadas para as diversas áreas de direitos fundamentais.

Em 2010, os esforços foram reconhecidos com o Prêmio Direitos Humanos na sua 16ª edição — Categoria: Garantia dos Direitos das Pessoas com Deficiência. O prêmio é a mais alta condecoração do Governo Brasileiro às pessoas e entidades que se destacam na defesa, na promoção, na reparação e no enfrentamento às violações dos Direitos Humanos no Brasil. É um excelente exemplo de como a organização logrou uma boa gestão do projeto todo.

# De empreendedor para empreendedor:

Caro empreendedor social, a gestão de projeto é um contínuo aprendizado. Cada projeto apresenta em sua proposta um formato, a cada edital ou iniciativa de captação de recurso é possível um novo aprendizado sobre o tema.

A grande questão é arriscar na elaboração de projetos que respondam às necessidades concretas das pessoas, que promovam mudanças consistentes e transformadoras na comunidade, mesmo que seja a longo prazo.

**O resultado imediato é uma grande armadilha, é necessário tempo e persistência para que as sementes se transformem em grandes árvores.** A construção de projetos em cooperação com várias áreas e colaboradores têm maiores chances de sucesso para o Terceiro Setor, pois aprende-se mais com as contribuições e experiências que cada um pode acrescentar.

# Captação de Recursos

*A Captação de Recursos pode deixar de ser um desafio e se tornar uma oportunidade para a sua OSC. Para isso, é fundamental entender quais são as possibilidades de gestão e diversificação de receita. Entenda como identificar o melhor caminho para a sua organização.*



A captação de recursos, por definição, é o meio que as Organizações da Sociedade civil (OSC) utilizam para que haja manutenção das atividades e prospecção de novas iniciativas diante do seu ideal.

Não temos aqui a pretensão de esgotar este tema e muito menos assumir que seja um manual para quem quer estudar sobre o assunto. A ideia é indicar caminhos e dicas práticas que darão um norte para quem não sabe por onde começar, como se desenvolver a partir do momento onde está a organização, e dar direções dos desafios que podem cruzar o caminho neste futuro próximo.

## Sobre o tema:

Falando nisso, por onde começamos? É uma pergunta com difícil resposta, mas de simples entendimento. **Inicie sempre por aquilo que faz melhor. Sejam eventos, bazares, editais, doações de pessoa física ou pessoa jurídica.** Invista inicialmente naquilo que a organização já conhece e vá dando pequenos passos para aumentar estas formas de captação.

Conforme se entra na prática da captação de recursos, são vislumbrados muitos caminhos que inicialmente são muito atrativos, porém, é preciso uma estrutura administrativa, onde, por meio de controles, possa dar conta de uma parceria.

Qual o melhor caminho para o meu momento na instituição?  
É a pergunta de um milhão de dólares!

Há muitos caminhos, alguns deles serão expostos brevemente aqui. A ideia é que, diante da individualidade de cada instituição, da ação que tem mais facilidade para desenvolver e da sua especialidade, esta pergunta possa ser respondida de maneira particular. Para quem está buscando o que fazer, olhar para dentro da organização e adaptar os recursos já existentes também é uma ação importante e que não demanda grande volume de investimento inicial. **Otimizar o recurso e fazer o custo ser o menor possível, também é uma forma de captação de recursos.**

No seguinte texto, vamos compartilhar algumas recomendações de como fazer uma estratégia de captação de recursos:

Uma tarefa importante, antes de definir uma estratégia de captação, é sintonizar qual é o momento atual da sua organização, quais são os principais desafios e potencialidades.

Em seu programa de desenvolvimento e aceleração, a Phomenta cita 5 fases das organizações sociais, e as principais características e desafios de cada uma dessas fases.

A identificação de cada fase está relacionada como o tamanho e maturidade das organizações.

- 1) Embrionária (Amarela)
- 2) Incubadora (Laranja)
- 3) Crescimento (Vermelho)
- 4) Desenvolvimento (Azul)
- 5) Maturidade (Marinho)

## Fase Embrionária



Chamamos este início de Período de formação ou Fase Embrionária, onde os ideais são direcionados e definidos, e as primeiras ações de defesa da causa são desenhadas.

As organizações nessa fase caracterizam por se mobilizarem e se organizarem até formarem um grupo de voluntários, com um modelo de gestão definido e com mais de um projeto em execução. Possuem atividades há mais de 2 anos e alguma presença nas redes sociais.

Nesta fase, a sustentabilidade econômica depende de poucas pessoas que se engajaram com o projeto e podem ser elencadas como:

- + A maioria dos recursos envolvidos para execução de iniciativas, são dos próprios voluntários e fundadores;
- + Existem algumas iniciativas como a promoção de eventos e rifas, para levantar algum recurso;
- + Além de buscar algumas alternativas em vendas de produtos para tentativa de avanço da causa. Geralmente são produzidos pela própria organização através de voluntários e programas iniciais, mas podem ter parcerias com fornecedores e fazer revendas para aumento de volume de recursos.

## Fase de Incubação



A próxima etapa é a Fase de Incubação ou de Estruturação, é o momento onde a organização está em processo de melhor definição da sua atuação e com grande centralização das atividades na liderança, caminhando para as primeiras contratações e tem voluntários recorrentes.

A característica desta Fase, é a busca por organizar os processos, e ensaiar um planejamento diante de todas as demandas com o crescimento e seus novos desafios.

Nesta fase, a sustentabilidade econômica ainda é um grande desafio para a instituição. Tem uma estrutura de voluntários e poucos funcionários. A instituição ainda tem dificuldade para achar meios eficazes de captação. Suas dificuldades se apresentam em:

- + Ainda depender dos recursos dos fundadores e da diretoria;
- + Não atender aos requisitos de editais, mesmo enxergando como ótimas oportunidades;
- + Ter a iniciativa de promover um Bazar;
- + Arriscar a complementação de receitas através de atividades como uma “Vaquinha online”;
- + Ter muitas iniciativas de eventos e rifas para levantar recursos.

## Fase de Crescimento



A próxima etapa é a Fase de Crescimento ou Profissionalização. A organização reconhece a importância da gestão e está em processo de implementação de um modelo de gestão. A organização também se encontra em um momento de expansão do seu impacto, crescendo e focando no aumento do número de atendidos, novos públicos e expansão geográfica.

As características desta Fase são focadas em organizar uma rotina administrativa e estabelecer processos para sua ação, que ainda estão sendo definidos, apesar de haver clareza sobre seu objetivo, as maneiras de atingi-lo ainda são objeto de discussão e reflexão.

A sustentabilidade econômica começa a dar sinais de estabilidade, contando com compromissos pagos e projetos em várias frentes sendo executados, porém sem muita diversificação de receitas.

Apresentam as seguintes características:

- + Dependência de um grande financiador ou convênio público, que fornece tranquilidade e estabilidade para o desenvolvimento, mas com o risco de que a parceria acabe sem que se tenha outro meio de sustentabilidade;
- + Continua a promover eventos, rifas e bazar;
- + Começa a ter uma equipe de voluntários e funcionários especialistas;
- + Tem a iniciativa de abrir novas frentes, como editais, doações e outras ferramentas para se distanciar do perigo de depender do recurso de apenas uma fonte.

Esse crescimento e a profissionalização das tarefas começam a ter proporções mais sólidas. Esses pontos vão evoluindo conforme as oportunidades chegam e conseguem definir uma estratégia para os próximos anos, fazendo planejamento e expansão da sua influência, participando de várias iniciativas, editais e capacitações para crescimento e aprendizado da instituição.

A organização começa a entender a necessidade de ter bons relacionamentos com as partes interessadas em parcerias e doações e isso

é facilitado pelo local onde já é conhecida, no município, por já ter cases de sucesso que impactam quem conhece a organização.

## Fase de Desenvolvimento



A próxima etapa é a Fase de Desenvolvimento, quando a organização já é reconhecida na área de atuação, já está estabelecida em sua causa, e contribui com produção técnica sobre a sua causa, pelo domínio de sua execução, promovendo outros, e se tornando referência sobre as práticas da instituição.

As características desta Fase de Desenvolvimento já estão em um campo, mais avançado, onde já executa projetos complexos com naturalidade, e eficiência, sabe o que fazer diante dos desafios que se apresentam. Estão focados em consolidar a sua posição e se tornar referências.

Os desafios de sustentabilidade econômica, nesta fase, promovem cada vez mais a diversificação de receitas e os volumes que cada frente fornece tendem a ser cada vez mais equilibrados com representatividade mais variada possível. Já existe uma dinâmica de suprimentos estabelecida e parcerias fundamentadas.

Conta com uma diretoria ativa e com responsabilidade de administrar bem as parcerias, e mantê-las ao ponto de chegarem ao autossustento, através da variação e consolidação de parcerias públicas, voluntários corporativos, empresas, e doadores, como compromisso sempre de diminuição de custos e aumento de atendimento.

Um grande desafio é automatizar e dinamizar estes processos pela forma enraizada de fazer as coisas no dia a dia, gerando certa inflexibilidade na forma de fazer.

## Fase de Maturidade



Esta fase engloba organizações de grande porte, com diversos processos internos, o que a torna mais lenta em suas deliberações. Afinal, cada erro pode arranhar uma reputação cuidadosamente construída, e causar perdas diante de suas parcerias. Por isso, cada decisão tem a necessidade de considerar todos os aspectos que podem influenciar a organização, e tomar uma decisão com calma e embasada em fundamentos sólidos, para continuar a ser relevante e referenciada.

Os desafios de sustentabilidade econômica nesta fase são mais voltados à diversificação das fontes, e fazer com que estes negócios e oportunidades que foram levantadas, se tornem modelos de negócio para geração de renda, replicação e estruturação de processos, como uma espécie de franquia social.

Os processos são bem definidos para atender uma auditoria externa. Suas recomendações e responsabilidades são apuradas e relevantes para a sociedade, dada a influência da organização.

A instituição divulga seus relatórios contábeis, e tem ampla divulgação em uma seção de transparência diante do seu site.

Ainda há muita necessidade de recursos, e a diversificação dá o lastro necessário para a instituição se manter em momentos de crise, ou de queda em algum dos setores que sustentam a instituição.

Depois de conhecer as Fases das organizações, você pode entender em qual a sua se encontra, ampliando a percepção de quais serão os desafios e oportunidades que ela terá para desenvolver um plano de captação de recursos e definir uma

boa estratégia.

Para o desenvolvimento de um bom plano de captação de recursos, sugerimos fazer um passo a passo:

- + Identificar a necessidade da organização;
- + Fazer uma análise interna e externa da organização (para isso podem utilizar a ferramenta (FOFA));
- + Definir objetivos e metas específicas;
- + Definir qual será a estratégia de captação, como:
  - Evento
  - Campanha
  - Parcerias
  - Editais
- + Fazer um bom estudo do público-alvo, como:
  - Quais são as idades
  - Quais são os gostos
  - Quais são os interesses
- + Definir uma oferta de colaboração, como:
  - O que queremos pedir para o nosso público alvo?
  - O que podemos oferecer para o nosso público-alvo?

- + Definir os melhores canais de comunicação;
- + Definir mensagens específicas de comunicação;
- + Definir indicadores de seguimento;
- + Fazer avaliação.

## Tipos de recursos em uma captação



É importante saber que há dois tipos de recursos em uma captação: o recurso “carimbado”, e o recurso “livre”.

O “Recurso Carimbado” é um recurso destinado

para um projeto com diretrizes específicas para aplicações. Estes recursos geralmente são oriundos de parcerias públicas, editais ou parcerias com empresas destinadas a algum fim específico com um prazo determinado de execução.

Este recurso tem regras claras estipuladas pelo doador, com planos de trabalho e planejamentos rígidos para a execução, sem a possibilidade de despesas de custeio da instituição que não sejam relacionadas ao projeto em execução.

O “Recurso Livre”, é aquele recurso que pode ser utilizado pela instituição para suprir suas necessidades, porque o recurso pode ser utilizado de forma livre, para reformas, construção, pagamento de salário, aluguel, internet, energia elétrica etc.

Os recursos livres, são, geralmente, de geração da própria instituição. Sejam eles por venda de algum produto, artesanato, festas beneficentes, eventos, bazares, ou pela captação de doações por pessoas físicas, programas estaduais e municipais de incentivo à emissão de notas fiscais, e demais parcerias para aliar a instituição a algum produto e receber uma porcentagem pela venda, dentre muitas outras iniciativas.

Estas doações “livres” podem ser também através de prestação de serviços em diversas necessidades da instituição, sejam elas utilizadas nas formações do público atendido, ou na estruturação interna e/ou administrativa da instituição. Elas podem ser fornecidas de forma pro bono ou por doação direta de prestação de serviços para diminuir ou isentar a instituição.

Depois de conhecer os dois tipos de recursos que existem, o livre e o carimbado, queremos mostrar no seguinte mapa, todas as distintas fontes que existem para captar estes recursos.



Imagem: Phomenta

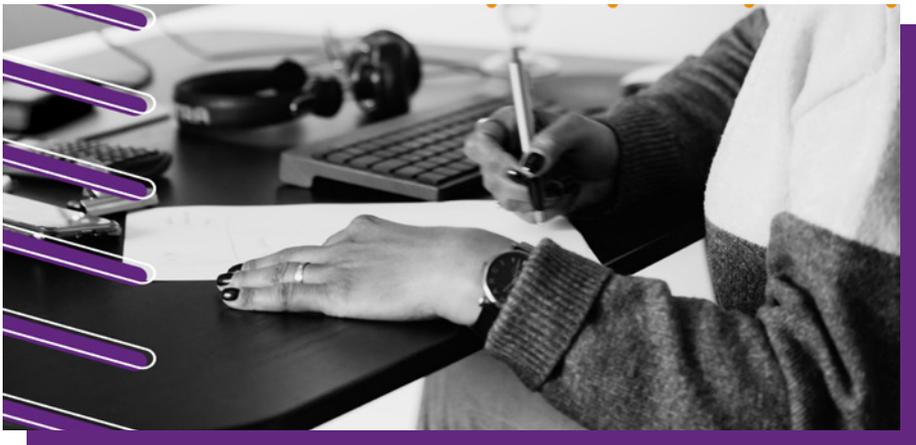
Existem 5 grandes grupos:

- + Parcerias com empresas;
- + Parcerias com governos;
- + Geração de renda;
- + Captação por meio de indivíduos;
- + Identificação de oportunidades internacionais.

Cada um desses grandes grupos, tem uma diversidade de receita que podemos tomar em conta para nossa estratégia de captação.

Vamos falar das receitas que achamos mais relevantes a seguir.

## Leis de incentivo



O primeiro deles que queremos falar são as Leis de Incentivo. Dependendo da área de cada instituição, existe a possibilidade de captação através de leis com suas particularidades e processos.

Uma empresa que quer fazer uma dedução fiscal, geralmente busca interesse em projetos que atendem sua causa, ou é de apoio exclusivo dos interesses e temas que esta empresa se envolve em seu ambiente corporativo. Por exemplo, energia limpa, causa ambiental, crianças com deficiência, formação para o trabalho. Procurar esta sintonia entre o pensamento da empresa e seus projetos é fundamental para trilhar um caminho de sucesso.

É necessário dimensionar muito bem o esforço, sendo sempre orientado pelas causas da instituição, em relação aos valores da empresa e sua abrangência geográfica que quer firmar esta parceria.

## Editais



Em uma pesquisa feita por um dos maiores portais de editais do país, o Prosas, realizada em 2019 e publicada em 2020, foram avaliados 1.675 editais com foco nas áreas social, cultural e criativa, sendo 82,6% deles nacionais. Os resultados demonstraram que o valor mobilizado no período foi de pelo menos R\$ 1,282 bilhão, o que não representa o valor total, uma vez que somente 628 editais divulgaram o montante total a ser investido. Em termos quantitativos, a maior parte dos editais foi realizada por órgãos governamentais, que também representam o maior montante investido, seguido, com certa distância,

por empresas e institutos empresariais e órgãos internacionais.

Há muitas oportunidades nestas ofertas. Sabendo filtrar e direcionar a instituição para suas necessidades é um campo muito promissor, dentre estes portais que oferecem podemos elencar:

**Prosas**

**ABCR**

## Recursos próprios:



A geração de recursos próprios é uma forma da instituição garantir sua sustentabilidade e equilíbrio financeiro de maneira que oscilações e corte de recursos externos não comprometam a instituição de cumprir sua missão.

As iniciativas mais comuns pelas quais as OSCs são conhecidas se baseiam em: bazares, festas, rifas, jantares, vendas de produtos artesanais e comidas. São formas que, na maioria das vezes, as organizações são especialistas ou já fizeram em algum momento da sua existência.

A pergunta recorrente é: podemos nos basear no sucesso de uma organização para implantar a mesma iniciativa em minha instituição? A resposta é sim e não. Vamos explicar.

Sim, pois a iniciativa vai lhe dar a ideia de custos, de estrutura necessária, de como fazer e o que não fazer. Uma experiência é sempre bem-vinda quando se está iniciando algo sem a total experiência e escala na execução. Não, pois está condicionada àquela instituição com suas influências e causa difundida naquele público, em seus funcionários e voluntários engajados naquele contexto, não poderá ser completamente replicada em todas as

condições. Mesmo tendo uma receita de sucesso, pode ser que não se aplique em outras realidades, públicos ou causas.

Então, como saber das potencialidades de cada iniciativa? Simples: testar em escalas reduzidas e ir crescendo conforme a resposta do público. Por exemplo, uma instituição que recebe muitas doações de roupas pode fazer um Bazar semanal que tem boa lucratividade para a organização. Por que não desafiar os doadores a doar mais, e começar uma iniciativa duas vezes por semana, se a resposta foi positiva? Por que não alugar um ponto num local de movimento e fazer um bazar fixo?

Porque cada iniciativa deve ter escala reduzida e ir aumentando aos poucos. Isso vai gerar erros pequenos, aprendizados pequenos e, quando for submetida a uma escala maior, já terão sido mapeados pequenos problemas que não serão obstáculos para a instituição.

## Crowdfundig e Matchfunding



O Financiamento Coletivo ou Crowdfunding é uma excelente maneira de financiar uma ideia, testar produtos e serviços, e construir comunidade. Se baseia em uma ferramenta que reúne a causa e outras pessoas podem acessar e fazer suas doações. Há muita variedade de sites e aplicativos que fazem esta concentração.

**Funciona assim: você estipula metas financeiras que deseja alcançar, define um prazo para a**

**arrecadação e propõe diferentes faixas de colaboração financeira.**

Cada pessoa colabora com o quanto quiser/puder e, para cada faixa de colaboração, é oferecida uma recompensa em troca. A recompensa pode ser simbólica, um produto ou uma experiência. Exemplo: um vídeo personalizado de agradecimento, um adesivo, uma camiseta, um workshop, evento, e por aí vai.

O Matchfunding é muito semelhante, a diferença substancial entre eles é que ao final do período de arrecadação, uma empresa ou plataforma de doação adiciona um percentual ao montante total que foi doado por exemplo 50%, 100%, 200% até 300%. Geralmente acontece com fundações e institutos que apoiam iniciativas de organizações.

## Plataformas de doação



As plataformas de doação online são uma evolução enorme diante do que temos hoje para facilitar as doações. Esta iniciativa pode ajudar muito a acelerar a captação de doações, mas é preciso foco e muito trabalho para que haja muitas pessoas dispostas a doarem pequenas quantias regularmente, e assim faça alguma diferença. As Plataformas oferecem gerenciamento online e respostas automáticas aos doadores, tornando muito mais fácil a divulgação da causa.

## Troco Social



O Troco Social se consolidou como uma iniciativa dos comércios, como uma forma de diminuir o troco que precisam disponibilizar diariamente em seus caixas registradores, e oferecem a oportunidade

do cliente de, ao invés de receber o troco, destinar aquele valor a alguma instituição que vai ser beneficiada.

Esta prática perdeu um pouco de força quando os pagamentos por cartão e por meio eletrônico como o PIX foram implementados no mercado, mas ainda é uma prática comum de solidarizar e informar os clientes da existência e da causa que defendem, dando ampla divulgação e também contribuindo com pequenas quantias em muitos clientes que passam por aquele estabelecimento comercial. Esta prática é bem comum em supermercados, lojas magazine, redes de farmácias e comércio de varejo em geral.

## Voluntariado Corporativo



O voluntariado corporativo é uma porta de entrada para as empresas verem o que fazemos internamente, talvez em uma ação pontual, mas que pode se desdobrar em um impacto daquele funcionário por um toque, sorriso ou até mesmo uma história daqueles que atendemos e ser o porta-voz de um apoio institucional, de uma parceria com a empresa de destinação de benefícios fiscais.

Por isso, estejam atentos e sejam sempre receptivos a estas oportunidades, inicialmente pode mobilizar tempo e tirar algumas de suas ocupações normais, mas este voluntariado pode firmar parcerias profundas através das experiências vivenciadas pela empresa nas instituições.

Basta demonstrarmos o impacto que somos capazes de fazer e que conseguimos parcerias para executá-las.

Mas, tenha paciência, é como uma planta, ela precisa ser regada, crescer aos poucos, se fortalecer, e em breve dará muitos frutos. As instituições podem se valer dessas oportunidades para avançar em seu impacto, o que não envolve

diretamente uma troca de recursos financeiros entre a empresa e a OSC, mas que direciona uma ação tanto para a instituição quanto para a empresa se mobilizarem e promoverem impactos em sua linha de ação.

Além das fontes de receita, compartilhamos informações que podem ajudar a responder perguntas importantes:

### **Como captar recursos de forma sustentável e recorrente?**

A melhor forma de captar recursos de forma sustentável é sempre abrir novas oportunidades. Ter uma equipe de captação ajuda nesta questão, mas, não tendo, os embaixadores e funcionários de outros departamentos e a diretoria, podem dar direções para que isso aconteça.

A instituição precisa permitir que as novas iniciativas tenham tempo para evoluir e sejam medidas dentro da rotina da instituição. Inovar e diversificar as fontes de recursos é crucial para o desenvolvimento do orçamento de uma organização.

Outro ponto importante para que haja sustentabilidade nas ações e se tornem recorrentes, é sempre cultivar o bom relacionamento com empresas e doadores. Estas parcerias de empresas e pessoas físicas têm grande potencial e podem tornar esses agentes embaixadores da instituição onde quer que estejam, seja para fortalecer o vínculo com a empresa onde trabalha, seja para ajudar a difundir as ações em sua igreja, família ou faculdade. Entendemos que cada um que se envolve com a causa da instituição deve ser um embaixador. Apenas o cultivo deste relacionamento e seriedade na execução dos programas, é que vão transformar doadores em embaixadores da instituição.

Temos a capacidade de demonstrar uma iniciativa e torná-la referência por mais simples que seja, e isso, alinhada a uma causa relevante, vai trazer pessoas que se identificam com a causa, fazendo com que a sustentabilidade das ações, e também o apoio financeiro que a instituição precisa, aconteçam naturalmente.

Portanto, cultive seus relacionamentos e nunca pare de diversificar iniciativas, esta é a chave para uma sustentabilidade recorrente.

Além de agregar pessoas e empresas dispostas a apoiar a iniciativa da instituição. Isso se torna um ciclo de ajuda e de desenvolvimento que solidifica a organização.

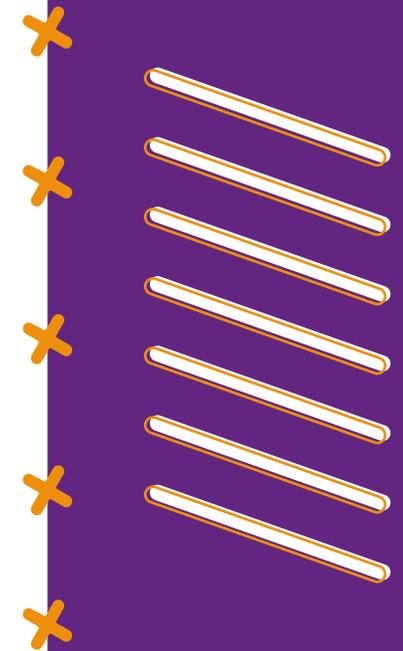
### **É necessária uma equipe preparada para captação de recursos?**

Esta é uma pergunta recorrente dentro de uma organização que conseguiu se estabelecer e quer aumentar suas influências e estabilizar as suas captações tendo alguém como responsável ou uma equipe para desenvolver esta iniciativa.

Um ponto relevante que se deve levantar diante de uma questão, é que esta pessoa ou equipe não é um profissional formado pela academia, e sim pela causa e pela instituição. Estejam atentos às potencialidades internas, elas fazem a diferença neste processo. O que vai fazer de fato a diferença nos resultados deste profissional é a paixão que imprime em cada processo, cada palavra escrita em um projeto, cada palavra dita em uma reunião, cada esclarecimento feito a um visitante.

Este é o grande valor deste profissional, o restante, pode ser treinado e adquirido com tempo e paciência.

Com o sucesso na captação de recursos e maior estabilidade financeira, mais a instituição precisa pensar em somar peças para compor uma equipe. Essa experiência precisa ser descentralizada, saudável e, talvez, possa desafiar a pessoa que ocupe este papel para que sua remuneração esteja atrelada aos recursos que conseguir captar. Mas claro, sem pressões desnecessárias, dando respaldo e treinamento para que isso seja uma consequência natural do seu desenvolvimento profissional.



x x x x x

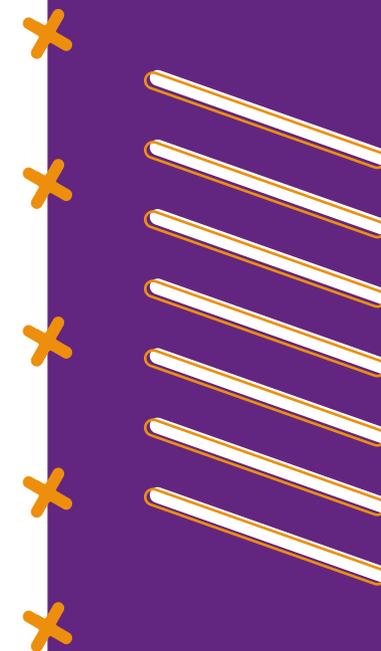
Histórias  
de sucesso:

# VOLUNTARIADO CORPORATIVO FAZ A DIFERENÇA!

Podemos ter um exemplo de uma empresa que conheceu a instituição por um voluntariado corporativo, através de uma horta que foi feita pelos funcionários. A horta nem vingou, mas os contatos e a experiência dos funcionários que fizeram o plantio ao lado das crianças atendidas no projeto, isso sim brotou de maneira sobrenatural.

A partir deste momento, a organização precisou fazer a lição de casa e abordar a empresa. O meio de campo estava pavimentado e a comunicação aberta. As chances para desenvolver a parceria eram muito favoráveis.

Foi então que, neste momento, a instituição entrou em contato com o responsável pela parte de responsabilidade social da empresa e, devido ao excelente retorno da ação dos funcionários, veio o primeiro aporte de destinação fiscal da empresa para a instituição. Com o desenvolver da parceria, esta empresa já doou uma piscina nova para a instituição, e hoje é o doador que faz o maior aporte ao projeto através das leis de incentivo, além de fazer um programa de mentoria com os jovens atendidos, abre oportunidade de emprego CLT e Jovens aprendizes da instituição.



## SONHAR ALTO — GRANDES REALIZAÇÕES

Essa é a apresentação da boa prática de evolução de infraestrutura como história de sucesso, que vai ampliar o atendimento da organização e aumentar os atendimentos na cidade.

Dentre as diversas possibilidades, e aproveitando a responsabilidade social das empresas, a fonte aqui escolhida para trazer como motivação foi a lei de incentivo fiscal. Sabe-se dos entraves que ela traz, mas não desanimem.

Hoje a maior dor da Instituição é a falta de espaço para receber mais adolescentes, assim surgiu o projeto “Construindo Sonhos” — um prédio que será um centro de formação para 2 mil

adolescentes, e cuja execução está acontecendo exclusivamente pelo recebimento de doação incentivada.

O projeto está orçado em R\$ 7.297.163,79, e já foi contemplado dentro desta modalidade com mais de R\$ 3 milhões em doações, e com previsão de novas doações. Ainda há muito trabalho pela frente, mas as cifras são animadoras. Não teríamos outra possibilidade de construir um prédio com tamanha magnitude caso não houvesse esta modalidade de captação.

Portanto, persistam e sonhem alto! Sonhar alto ou baixo, dá o mesmo trabalho...

## RECURSOS INFINITOS

Estamos sempre em busca da sobrevivência, de nos manter vivos na grande selva, trabalhando, lendo, estudando e se preparando o tempo inteiro. Precisamos esquecer esta crença de escassez e acreditar que as receitas são infinitas. Esqueçermos que as OSCs são concorrentes, ensinarmos e ajudarmos a multiplicar, afinal, estamos no mesmo barco. Talvez só mude o tamanho do leme. Estamos todos em prol de ajudar os seres humanos a serem melhores e viverem com dignidade e direitos.

Estamos aprendendo e precisamos praticar, errar e acertar, não temos receitas prontas para nada, nada está em no nosso controle. A melhor receita a fazer é se jogar na selva com suas ferramentas e suas estratégias e acreditar que vai dar certo.

Sem esta pitada de “insanidade” ficaremos sempre procurando o perfeito e a oportunidade certa, que não existe.

O primeiro setor a ser criado em uma organização deveria ser a captação de recursos, ela vai dando base e estrutura para casa ser sólida. Nunca é tarde para começar a captação. Mas lembrem-se de respeitar todo ciclo e história da organização, a teoria e a prática devem ser constantes. Vamos juntos em frente!

## ABRAÇAR AS OPORTUNIDADES

Abraçar as oportunidades, não significa atirar para todos os lados, mas focar e deter as energias em projetos que trarão benefícios significativos na vida de pequenos e grandes assistidos pelas nossas OSCs. Um dos recursos que possibilitam alcançar resultados positivos é entrar no universo de outra OSC e saber que você não está nadando sozinho, que seus sonhos são os sonhos de outros. É descobrir que elas têm os mesmos objetivos: “fazer o bem aos mais desfavorecidos”.

Foi com essas convicções que nossa OSC buscou colocar em prática as formações e experiências adquiridas nos últimos anos, e investir em projetos que fossem fáceis de serem construídos e que impactam significativamente na vida de nossos assistidos.

Foram 2 projetos que trouxeram oportunidades de onde não imaginávamos, dando qualidade de vida e possibilitando a formação de novos atletas por meio da reforma de uma piscina olímpica

e também auxiliando deficientes auditivos a ter uma condição de vida e atividades mais direcionadas em um programa pensado para conectar os alunos com deficiência ao mundo digital, trazendo mais oportunidades.

Vale ressaltar que todos os esforços vivenciados na elaboração dos projetos sociais valem a pena quando experimentamos em cada sorriso a certeza de que tornamos a vida do outro melhor.

### DICA!

Mas não para por aqui! Para aumentar seu conhecimento e ter um panorama melhor dos passos para desenvolver diante do que há de possibilidades hoje, indicamos alguns materiais, dentre eles, um curso gratuito disponibilizado pela Rede Filantropia sob o título: [Como fazer decolar a captação de recursos de sua organização aqui](#). Além disso, a Escola do terceiro setor oferece um curso completo gratuito com 20 aulas e certificado aqui. Agora é mão na massa! Vamos juntos transformar o mundo.

## De empreendedor para empreendedor:

O fato que precisamos ter em mente é que as instituições são fundamentais para a sociedade, desde o momento que nascem sem muita organização e documentos, até seu crescimento e ascensão profissional, com inúmeros parceiros e mídia envolvida. Saiba que, ao defendermos uma causa e arrecadarmos recursos para ela, estamos promovendo algo, vendo uma necessidade que ninguém mais está prestando a atenção. Por isso, seja com orçamento de 5 mil ou 50 milhões, saiba que as organizações fazem diferença onde estão e o seu trabalho é fundamental para a construção de uma sociedade mais justa. Não desanime, contorne os problemas e dificuldades e continue seguindo em frente.

# Planejamento Estratégico

*O Planejamento Estratégico funciona como um mapa que conduz a organização para os objetivos que ela deseja alcançar. Ter um bom mapa é fundamental para ampliar o impacto positivo da organização. Entenda como fazer o Planejamento Estratégico da sua organização.*



## Sobre o tema:

Para entendermos Planejamento Estratégico é preciso compreender o que é planejar.

Planejar é colocar no papel uma ideia ou pensamento, visando executar algo de forma antecipada para alcançar um objetivo. É organizar ações ou processos que impactam no futuro, ampliando sua eficácia e utilizando os recursos disponíveis de forma eficiente.

Nesse sentido, o Planejamento Estratégico pode ser definido como o caminho a ser seguido para alcançar o futuro desejado.

E como funciona o Planejamento Estratégico no terceiro setor? Uma Organização da Sociedade Civil — OSC precisa, de fato, fazer Planejamento Estratégico? A resposta é sim! Uma OSC, assim como qualquer outra empresa ou organização, precisa ter clareza do caminho a percorrer, para alcançar os objetivos estabelecidos, só que no caso da OSC, o lucro não é o seu alvo principal, mas sim o impacto positivo que sua missão irá causar no público-alvo e na comunidade que ela assiste.

**O Planejamento Estratégico é um importante instrumento de gestão.** Por isso, ao elaborá-lo é preciso definir o que uma organização deseja atingir, onde deseja chegar. Seja a conquista da sede, seja a melhoria de um

espaço da OSC, é a ampliação do número de atendidos ou ampliação de receitas para investimento em novas modalidades de atendimento, enfim, é no Planejamento Estratégico que iremos estabelecer os objetivos e as metas que temos como alvo e, a partir desse plano, a OSC terá um instrumento norteador para tomada de decisões.

Sendo assim, planejar se tornou um ato fundamental para qualquer instituição, seja pública ou privada. Porque como diz um velho e conhecido ditado: segundo Lewis Carroll (1865), “para quem não sabe onde quer chegar, qualquer caminho serve”. Que isso não se aplique à nossa realidade como organização do terceiro setor, porque entendemos o que estamos construindo: uma sociedade mais justa e com mais oportunidades para todos. Por esta razão, é preciso estruturar, organizar, preparar, traçar o caminho que pretendemos percorrer se quisermos alcançar os objetivos propostos, alinhados à missão da organização.

### **Como planejar?**

O processo consiste em ordenar as ideias das mais diversas pessoas da OSC envolvidas no planejamento, de forma a se criar uma visão do ponto onde a

organização está e onde deseja chegar no futuro, traçando o caminho que ela deve seguir. Ou seja, definindo a estratégia. Mas se essas ideias não saírem do papel, nada irá mudar. Por esta razão, **é preciso estabelecer ações para que a organização caminhe na direção pretendida, com menos desperdício de esforços e maiores possibilidades de êxito.** Por fim, para que tudo isso gere valor para a organização, é necessário executar o plano.

Para desenvolver um bom Planejamento Estratégico é importante considerar alguns fatores:

**Defina a missão da organização:** antes de iniciar, é importante ter a definição da missão, sendo a finalidade, a razão de ser, a mais elevada aspiração que legitima e justifica social e economicamente a existência de uma organização e para a qual devem se orientar todos os esforços.

**Faça uma análise Swot (FOFA):** onde você vai identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que podem ser encontradas durante o caminho de implementação, tanto interna como externamente. Afinal, as organizações do terceiro setor também são influenciadas por esses fatores.

**Delimite e conheça os recursos:** isso serve para qualquer ação que você vá fazer dentro da sua Instituição, é a partir desse ponto que você saberá se determinado planejamento será concluído e, caso necessário, buscar os recursos para se chegar ao final.

**Defina qual o objetivo e onde quer chegar:** apesar de parecer óbvio, é muito comum não se ter esse objetivo muito bem delimitado. Então, tenha de forma clara o seu objetivo final, por maior que seja, e trabalhe em prol dele. Objetivos específicos podem e devem fazer parte deste passo, eles o ajudarão no caminho.

**Determine pequenas metas:** mesmo que seu objetivo dentro desse Planejamento Estratégico seja algo grande para sua Instituição, defina várias pequenas metas, separe-as de tal maneira que você vá dando passo a passo e assim alcançando aos poucos, defina responsáveis pelo alcance de cada uma e coloque prazos para que elas sejam atingidas.

**Defina estratégias:** as estratégias são caminhos escolhidos que indicam como a organização pretende alcançar seu objetivo final, o que ajuda também com que cada meta seja alcançada.

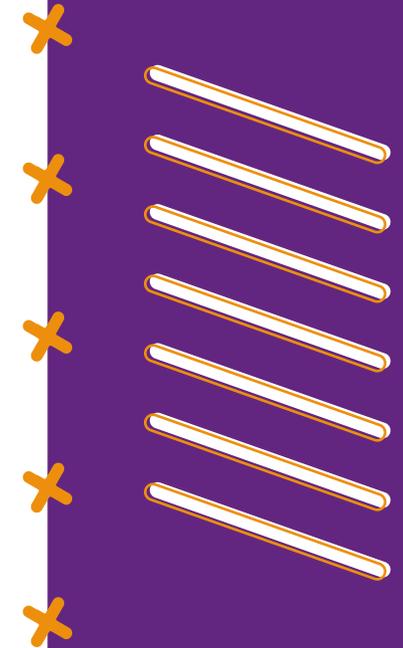
**Seja direto e objetivo no seu processo de criação do Planejamento Estratégico, não fique floreando, ou incluindo passos que não vão te levar ao objetivo final.** Crie um plano de ação definindo onde, quando, como, porquê, por quem será feito e quanto custará. Se preferir, crie uma tabela contendo cada ponto citado acima.

Se adapte às mudanças, mesmo que você tenha suas metas bem desenhadas, durante o percurso, pode surgir algo inesperado, tanto para trazer facilidade, quanto para atrapalhar ou atrasar sua caminhada. Então tenha flexibilidade, e se adapte à atualidade. Acabamos de passar por uma pandemia à qual tivemos que nos adaptar radicalmente, portanto, é importante manter a mente aberta.

Revise, estude e conheça bem o seu planejamento, esteja preparado para responder qualquer pergunta sobre o plano, esteja atento a cada meta alcançada e aberto à alguma mudança que se fizer necessária durante sua jornada. Saiba o passo a passo e acompanhe o andamento do seu Planejamento Estratégico desde sua criação, até o alcance do seu objetivo.

Avalie seu planejamento durante a implementação e o andamento dos resultados, defina quais mecanismos serão utilizados para monitorar, mensurar e avaliar o resultado das estratégias e das ações adotadas. Assim, os avanços ou ajustes necessários no decorrer da aplicação do planejamento ficarão mais evidentes.

Traga seu planejamento estratégico para o conhecimento de toda a equipe, mesmo que apenas alguns dos colaboradores tenham se envolvido no desenvolvimento do planejamento estratégico, é importante que toda a equipe saiba em que estão trabalhando, e onde querem chegar, para todos falarem a mesma língua e trabalhem com o mesmo objetivo.



x x x x x

Histórias  
de sucesso:

Nos programas do Instituto Sabin com a Phomenta, acontece uma intensa interação com diversas OSCs de todo país, fazendo com que tenhamos uma troca muito grande, aprendendo sobre várias OSCs diferentes. Isso nos dá a oportunidade de relatar vários casos de sucesso, porém, escolhemos dois, que relataremos a seguir:

A Abraço à Microcefalia é uma OSC que há 6 anos atende famílias com casos de microcefalia. E a necessidade surgiu depois do surto de Zika vírus, principalmente no Nordeste do Brasil, onde as grávidas infectadas acabavam tendo seus bebês com microcefalia.

Na falta de um atendimento adequado para essas famílias, um grupo de mães, até então leigas em gestão de OSCs, resolveu se unir e ajudar outras mães e famílias com casos semelhantes aos seus.

Então, em 2016 perceberam a necessidade de formalizar o serviço que prestavam, abrindo assim o CNPJ e indo atrás de todas as certidões necessárias para que pudessem conseguir mais parcerias e ganhar cada vez mais espaço de reconhecimento.

Apesar de já formalizadas, prestavam o serviço mais pelo amor, sem ter uma estrutura organizacional bem delimitada. Foi aí que, em 2020, uma empresa

júnior da Universidade Federal da Bahia — UFBA as procurou e ofereceu ajuda para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico.

Neste momento, a Organização foi mapeada, analisada e desenhada, como um todo, dando assim uma visão geral de todos os processos da OSC, mostrando o que deveria ser feito, melhorado e trabalhado.

A partir daí muita coisa mudou. Foram analisados os macro e microambientes, assim como todas as áreas da Instituição. Foi identificada a necessidade da implementação de algumas áreas/estratégias que trouxessem maior formalidade e visibilidade para a OSC. Algumas coisas básicas como crachá (que até o momento não existiam) foram criados e passaram a ser usados na Instituição.

A princípio não foi colocado um prazo para o fim do Planejamento Estratégico, os desafios e processos foram surgindo e trabalhados de acordo com as prioridades.

Com o Planejamento Estratégico, foi criado o organograma e também foram definidos a missão, a visão e os valores da organização. Além disso, traçou-se uma estratégia para comunicação em

redes sociais que permitiu à Abraço ganhar mais visibilidade.

O maior desafio durante a implementação foi a aceitação e participação de toda a diretoria da entidade.

Os maiores benefícios/ganhos da instituição foram: a organização, o detalhamento de processos e a mudança organizacional. Hoje a Instituição atende em um novo espaço, com mais conforto e praticidade, tem um atendimento mais profissionalizado e continua sempre em busca de novos parceiros doadores.

### **Como segundo caso de sucesso, podemos citar a Cidade dos Meninos.**

A Cidade dos Meninos é uma OSC que atua há mais de 30 anos na cidade de Campinas, em São Paulo, e atende famílias de baixa renda, com foco em crianças, adolescentes e jovens.

Após alguns anos de atuação, eles sentiram a necessidade de aumentar o profissionalismo da instituição e deixar de depender apenas de trabalho voluntário. Foi aí que começou a ser implementado o Planejamento Estratégico. Em 2000, eles começaram, ainda timidamente, a

escrever de forma sistemática os procedimentos para cada departamento.

Em 2005, a implementação do planejamento estratégico finalmente se concretizou, com a ajuda de uma empresa de consultoria e a liderança proativa do gestor, que acabou se tornando um multiplicador de conhecimento posteriormente. A equipe de liderança também desempenhou um papel fundamental na implementação, assim como o envolvimento de todos os colaboradores da Instituição. Os maiores benefícios da implementação foram a organização, estabilidade e segurança operacional que a Instituição pôde adquirir.

A dificuldade maior foi fazer com que as pessoas se abrissem para as mudanças sugeridas, o que as tiraria da zona de conforto.

A avaliação é feita da seguinte forma: reuniões quinzenais com os líderes, que se tornam multiplicadores em suas equipes, e semestralmente um treinamento com toda a equipe onde é feita uma reflexão sobre o presente, passado e futuro. A partir daí, no início de cada ano, é feita uma análise da necessidade ou não de ajustes do Planejamento Estratégico.

# De empreendedor para empreendedor:

Bem, Empreendedor(a) Social, seja você presidente, diretor(a) ou administrador(a) de uma OSC, chegou o momento de falarmos diretamente com você, numa conversa franca, entre empreendedores sociais.

Nosso objetivo com este capítulo não é ensinar ninguém a fazer o Planejamento Estratégico. Longe de nós tal arrogância, até porque existem diversas linhas e doutrinas diferentes sobre esse tema, e cada organização deve buscar aquela que melhor dialoga com sua cultura e práticas organizacionais.

**O que desejamos mesmo aqui, verdadeiramente, é sensibilizar você para a importância que o Planejamento Estratégico tem para a sua organização.**

Acreditamos ter conseguido ilustrar para você um pouco do que é um Planejamento Estratégico, seu histórico e evolução ao longo do tempo e, especialmente, ter apresentado alguns casos de sucesso, com boas práticas, que levaram a ótimos resultados.

Então, vamos lá, permita-nos uma pergunta direta:

- Você acredita em planejamento?
- Faz, ou já fez, algum planejamento em suas

atividades?

Pois é, acreditamos que sua resposta tenha sido sim, o que significa que você, de alguma maneira, já tenha feito algum tipo de planejamento para uma atividade ou projeto. Parabéns! E é a partir daí, que vamos continuar nossa conversa.

Dentre os principais benefícios de um Planejamento Estratégico minimamente bem feito, os que primeiro surgem à cabeça ocorrem na forma de oportunidades:

- De integrar e melhor conhecer sua equipe;
- De conhecer melhor a sua organização;
- De descobrir talentos até então desconhecidos por você;
- De se aproximar das pessoas, rotinas e dificuldades.

Nos referimos a um Planejamento Estratégico minimamente bem feito, porque, como você deve saber, não é tarefa para uma pessoa só. É uma tarefa para toda a organização, onde todos, independentemente de sua função, atividade fim, escolaridade etc., podem e devem participar e opinar. E tenha certeza, você vai se surpreender positivamente, e se impressionar, com as

contribuições que receberá.

Dê mais uma olhadinha nos casos de sucesso que relatamos, converse com seus pares ou apoiadores em sua organização, procure saber um pouco mais sobre Planejamento Estratégico, conhecendo um pouco mais sobre o tema, sua relevância e resultados para outras organizações. Não temos dúvida que você direcionará energia e recursos para sua realização.

Te desejamos sucesso nessa empreitada.

Mas, antes de nos despedirmos deste capítulo sobre Planejamento Estratégico, **vamos refletir um pouquinho sobre o Pensar Estratégico?**

Sim, o pensar, ou pensamento estratégico, caminha muito próximo ao Planejamento Estratégico. Na verdade, é quem, em última análise, acaba direcionando a organização para o Planejamento Estratégico e, por vezes, são confundidos e julgados por ser a mesma coisa, quando não o são.

Como poderíamos definir ou ilustrar o que é o pensamento estratégico?

Talvez possamos fazer uma analogia com um piloto de Fórmula 1, por exemplo. Ao mesmo tempo que está absolutamente focado na condução do seu veículo, buscando a maior velocidade em cada ponto do circuito, extrair o melhor desempenho de seu carro, também está permanentemente sentindo o comportamento do carro, nas curvas, acelerações, frenagens, retomadas de velocidade etc., e de olho, não apenas no piloto da frente, mas também ao que acontece à frente do piloto da frente, e nos seus retrovisores.

Além disso, já tem o circuito todo detalhado e delineado em sua memória, sabendo para que lado ir, qual inclinação deve ter, ângulo de ataque, possibilidade de escape e o que o espera a cada curva.

Assim, é possível admitir que um bom piloto de F-1 é, também, um grande estrategista, que pensa e age estrategicamente. Ou seja, enquanto está atuando operacionalmente, está atento aos cenários interno e externo, lendo, sentindo e interpretando instantaneamente seus sinais, processando essas informações e tomando as decisões mais acertadas para conduzi-lo ao pódio.

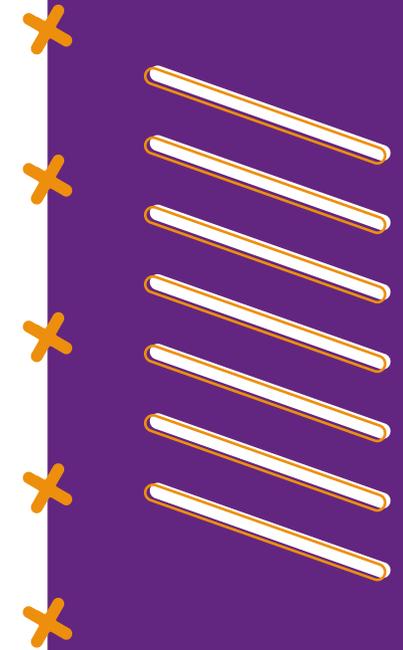
É um conjunto de habilidades, nem sempre inatas, mas que podem ser desenvolvidas, como: percepção, análise, raciocínio rápido, conhecimento do ambiente, conhecimento do negócio/atividade, autocontrole, autoestima e outras mais que se apresentem necessárias.

Mas não é necessário dirigir a 300 km/h para desenvolver o pensamento estratégico. Trazendo esse paralelo para o dia a dia de uma OSC, um empreendedor social que conhece bem sua organização, o cenário em que atua, sua equipe, as necessidades de seus atendidos, os recursos materiais e financeiros de que dispõe, os parceiros com os quais pode contar, é capaz de desenvolver, com disciplina e prática, as habilidades necessárias para cuidar simultaneamente dos aspectos operacionais, táticos e estratégicos da organização, tomando as decisões mais acertadas, no menor intervalo de tempo possível e corrigindo os rumos com assertividade.

Trata-se de operar, analisar e planejar em sincronia. E o pensamento estratégico não é apenas voltado ao planejamento; não, para isso, até se pode dispor de algum tempo e, eventualmente, recursos e equipe, o pensamento estratégico se revela e tem maior

impacto no dia a dia, é oportunista. Sim, oportunista mesmo, no melhor sentido da palavra, não deixando que, diante de uma oportunidade inesperada, se deixe de aproveitá-la, por falta de sensibilidade para percebê-la, pois às vezes a oportunidade surge em forma de ameaça, capacidade analítica e ousadia, para apropriar-se da oportunidade e convertê-la em resultado para a organização ou impacto para os assistidos.

E, por fim, o pensamento estratégico pode e deve ser ensinado, transmitido. Toda vez que você, empreendedor social, contextualiza, discute, explica os “quês” e “porquês” de suas decisões e dedica tempo para compartilhar com sua equipe a linha de pensamento, e as análises que fez para embasar essas decisões, está inculcando neles, os princípios do pensamento estratégico.



# Conclusão:

Os quatro temas aqui abordados foram priorizados pelas mesmas organizações que fazem parte da Comunidade Saúde+. Priorizamos estas questões porque acreditamos que são pilares fundamentais para garantir uma boa sustentabilidade organizacional, permitindo um maior impacto do nosso trabalho junto das diferentes comunidades e usuários com quem trabalhamos.

As organizações sociais funcionam de forma diferente de outros setores, com características e desafios particulares. Muitas organizações estão trabalhando todos os dias para resolver vários problemas e, em nossa jornada, enfrentamos diferentes desafios, mas acima de tudo, estamos coletando muitos aprendizados que gostaríamos de documentar e compartilhar com outros empreendedores sociais que estão em situações semelhantes.

Neste livro, tentamos coletar informações técnicas, experiências pessoais e recomendações sobre: como fazer um bom planejamento estratégico, como buscar oportunidades que garantam a sustentabilidade da organização, e a importância de uma boa gestão, tanto dos projetos quanto das pessoas que trabalham nas organizações.

Apesar de termos partilhado detalhes técnicos e recomendações específicas dentro destes 4 tópicos,

acreditamos que é muito importante que cada organização comece por fazer uma autoavaliação da situação atual e das capacidades de cada organização, para depois definir as estratégias ou caminhos adequados.

Queremos compartilhar que, para nós, foi um processo de muito aprendizado. Primeiro, por nos permitir olhar para o nosso trabalho, nossos desafios e as grandes oportunidades que ainda temos de crescimento. Mas acima de tudo, aprendendo a perceber que não estamos sozinhos. Que tem muita gente com energia e vontade de mudar as injustiças do nosso país.

Esperamos, de coração, que o conteúdo que aqui compartilhamos seja de grande ajuda para outras organizações que também estão na luta, e convocamos a continuar criando espaços de colaboração e crescimento.

# Considerações Finais:

Este livro digital simboliza uma contribuição e tanto para o ecossistema do 3º setor. Aqui foram disponibilizados informações, experiências e dicas de empreendedores sociais que acumularam suas bagagens através de ações realizadas no dia a dia e que, com o tempo, foram sendo transformadas em conhecimento empírico e que hoje podem ser compartilhadas com outros empreendedores e atores sociais do ecossistema. A concretização deste material, construído a dezenas de mãos pela Comunidade Saúde+, nos sinaliza que o conhecimento colaborativo é muito potente quando compartilhado e ainda mais grandioso quando disponibilizado para o mundo.

Vale destacar que o próprio processo de construção deste livro foi de suma importância para os empreendedores envolvidos, pois todas as discussões realizadas a fim de entender a melhor forma de abordar e comunicar ao leitor sobre os respectivos assuntos culminaram em mais uma etapa de aprendizagem coletiva.

Este é um resultado e tanto de se orgulhar e este feito concretiza a ideia de que o trabalho em comunidade nos permite alcançar lugares e gerar impactos que talvez sozinhos não conseguiríamos - em rede chegamos e sempre chegaremos mais longe!

# Referências

ARMANI, Domingues. Guia Prático para Elaboração e Gestão de Projetos Sociais. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2006.

BARBOSA, Carlos. 5 Dicas Para a Sua ONG Começar a Gerar Receita Com a Venda de Produtos. São Paulo, março 2022. Portal do Impacto. Disponível em: [www.portaldoimpacto.com/5-dicas-para-sua-ong-comecar-a-gerar-receita-com-a-venda-de-produtos](http://www.portaldoimpacto.com/5-dicas-para-sua-ong-comecar-a-gerar-receita-com-a-venda-de-produtos)

DAMA, Remi Antonio; KUHN, Ivo Ney. Elaboração e Acompanhamento de Projetos Públicos e Sociais. Coleção Educação a Distância. 2008. Disponível em: [shorturl.at/flFJV](http://shorturl.at/flFJV). Último acesso em dezembro de 2022.

FRANÇA, Daiany. Guia Definitivo de Captação com Empresas. São Paulo, setembro 2021. Portal do Impacto. Disponível em: [www.portaldoimpacto.com/guia-definitivo-de-captacao-com-empresas](http://www.portaldoimpacto.com/guia-definitivo-de-captacao-com-empresas)

MARCHI, Marcela. Capacitação de Voluntários: explore novas possibilidades. Rio de Janeiro, julho 2015. Disponível em: <https://voluntariadoempresarial.com.br/capacitacao-de-voluntarios/#:~:text=Outra%20op%C3%A7%C3%A3o%20muito%20bacana%20%C3%A9,muito%20al%C3%A9m%20da%20a%C3%A7%C3%A3o%20volunt%C3%A1ria>

RAEBURN, Alicia. Análise SWOT/FOFA: o que é e como usá-la. São Paulo, abril 2022. Blog Asana. Disponível em: <https://asana.com/pt/resources/swot-analysis>

# Sites mencionados para pesquisa ampla:

[www.portaldoimpacto.com/captacao-de-recursos](http://www.portaldoimpacto.com/captacao-de-recursos)

[www.pesquisavoluntariado.org.br](http://www.pesquisavoluntariado.org.br)

[www.filantropia.org/videoaulas](http://www.filantropia.org/videoaulas)

<https://ead.escolaaberta3setor.org.br/courses/captacao-de-recursos-no-terceiro-setor-agente-do-terceiro-setor>

