UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA
CENTRO DE REFERÊNCIA EM INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

Christian de Castro Oliveira

Danilo de Abreu Almeida

Juliana Cardoso de Almeida

Luciana Coxo Cianci

Nilton Monteiro de Mello Junior

Roberta da Cunha Moreno Lopez

ESTRUTURANDO A GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR: INSTITUTO BEM

Rio de Janeiro

2013

Christian de Castro Oliveira

Danilo de Abreu Almeida

Juliana Cardoso de Almeida

Luciana Coxo Cianci

Nilton Monteiro de Mello Junior

Roberta da Cunha Moreno Lopez

ESTRUTURANDO A GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR: INSTITUTO BEM

Projeto final apresentado ao Programa de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia (COPPE), da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial.

Orientador: Profº. Marconi Pereira

Rio de Janeiro

Setembro de 2013

ESTRUTURANDO A GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR: INSTITUTO BEM

Christian de Castro Oliveira

Danilo de Abreu Almeida

Juliana Cardoso de Almeida

Luciana Coxo Cianci

Nilton Monteiro de Mello Junior

Roberta da Cunha Moreno Lopez

PROJETO FINAL SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO, COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE ESPECIALISTA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL.

_____
Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D. Sc.

_____
Prof. Marconi Pereira

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL
SETEMBRO DE 2013

ALMEIDA, Danilo de Abreu. ALMEIDA, Juliana Cardoso de. CIANCI, Luciana Coxo. LOPEZ, Roberta da Cunha Moreno. MELLO JUNIOR, Nilton Monteiro de. OLIVEIRA, Christian de Castro.

Estruturando a gestão estratégica de uma organização do terceiro setor: Instituto BEM / Christian de Castro Oliveira ... [et al.]. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE/CRIE, 2013.

IX, 89 p.: il. color.; 29,7 cm

Orientador: Prof. Marconi Pereira.

Especialização (Projeto Final) – UFRJ/COPPE/Programa de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia/CRIE, 2013.

Referências Bibliográficas: p. 39-40.

1. Gestão Estratégica. 2. Terceiro Setor. 3. Instituto BEM.

I.Pereira, Marconi.Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

RESUMO

O objetivo deste projeto foi analisar as principais características que envolvem a questão da sobrevivência de organizações do Terceiro Setor, relacionados com a utilização de modelos de gestão estratégica. O projeto buscou responder a seguinte pergunta: a utilização de um modelo de gestão estratégica em uma organização do Terceiro Setor é fator que contribui para sua sobrevivência? Trata-se de um estudo de caso de natureza qualitativa, apoiando-se em referencial teórico e na coleta de dados da organização. O objetivo principal foi propor a aplicação de um modelo de gestão estratégica em uma organização do Terceiro Setor, como fator de influência para sua continuidade e sobrevivência. Dada a grande transformação ocorrida na sociedade, diante de problemas identificados tais como a desigualdade social, as organizações do Terceiro Setor tornam-se elos importantes para o seu desenvolvimento socioeconômico equilibrado, com o objetivo de apoiar a sociedade e as empresas a exercerem práticas e ações sociais, para que os resultados obtidos possam ser transformados em melhoria da qualidade de vida e facilitar o acesso a novos recursos para a comunidade. Neste cenário, surgem os empreendedores sociais, com o objetivo de realizar mudanças em áreas diversas e, no caso deste projeto, na área de Educação. O desenvolvimento, a formalização e a importância crescente do Terceiro Setor apontam, também, para a necessidade das organizações pertencentes a este segmento, de buscar aprimoramento em sua gestão. Neste projeto foi estudado o Instituto BEM, localizado na cidade do Rio de Janeiro/RJ. E como resultado deste projeto, obtiveram-se novas diretrizes para a melhor gestão da organização estudada, traduzindo-se em base para sua sobrevivência, através da implementação de um consistente processo de gestão estratégica.

Palavras-chave: gestão estratégica; terceiro setor; educação.

.

ABSTRACT

The objective of this project was to analyze the main characteristics that involve the question of the survival of Third Sector organizations, related to the use of a strategic management model. The project sought to answer the following question: using the model of strategic management in an Third Sector organization is a contributing factor to its survival? This is a case study of qualitative nature, relying on theoretical references and the data collection of the organization. The main objective was to propose the application of a strategic management model in a Third Sector organization, to contribute to their survival. With the great changes occurred in society, identified as facing problems such as social inequality, Third Sector organizations become important links for its balanced socioeconomic development, aiming to support the society and enterprises to exercise practices and social actions, so the results obtained can be transformed into improved quality of life and facilitate access to new resources for the community. In this scenario, arise the social entrepreneurs, aiming to make changes in different areas and, in this project, on the Education area. The development, formalization and the growing importance of the Third Sector also points to the need for these organizations to seek improvements in its management. This project studied Instituto BEM located in Rio de Janeiro/RJ. And as result of this project, new guidelines for better management of the organization studied were obtained, translating into a basis for its survival, through the use of a consistent strategic management process.

Keywords: strategic management; third sector; education.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ordem de dificuldade e suas descrições 32

Tabela 2 – Saldo Financeiro 33

Tabela 3 – Grade de aulas x valor hora-aula por matéria Pré-Vestibular 36

Tabela 4 – Grade de aulas x valor hora-aula por matéria Pré- Técnico 37

Tabela 5 – Grade de aulas x valor hora-aula por Orientador Psico-Sócio-Pedagógico – NAP 37

Tabela 6 – Fluxo de Caixa – Projeção para 5 Anos com investimento 38

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Linha do tempo – Instituto BEM 24

Figura 2: Organograma do Instituto BEM 26

Figura 3: Escolaridade dos voluntários – IBEM 27

Figura 4: Evolução do índice de aprovações – IBEM 29

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 10
2. REFERENCIAL TEÓRICO..... 13
2.1 A Educação no Brasil
2.2 Breve Histórico do Terceiro Setor
2.3 A Gestão Estratégica em Organizações do Terceiro Setor
2.4 Planejamento Estratégico
3. ANÁLISE ESTRATÉGICA DA ORGANIZAÇÃO 24
3.1 Histórico do Instituto BEM
3.2 Declaração de Missão, Visão e Valores
3.3 Estrutura Organizacional
3.4 Capital Humano
3.5 Dados Financeiros
3.6 Infraestrutura
3.7 Resultados
4. DIAGNÓSTICO 30
4.1 Situação encontrada
4.2 Diagnóstico Final
5. PLANO DE AÇÃO 34
5.1 Benchmarking
5.2 Definição do modelo de negócio do Instituto BEM
5.3 Revisão das definições básicas da organização
5.4 Revisão das definições básicas da organização
5.5 Implementação da estratégia
5.6 Plano de Negócios do Instituto BEM
6. CONCLUSÃO 39
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 41
ANEXO 1 – PLANO DE NEGÓCIO DO INSTITUTO BEM 43

1. INTRODUÇÃO

Em resposta às crescentes necessidades sociais não atendidas na sociedade, as Organizações Sociais atuam preenchendo parte da lacuna deixada pelo governo em áreas como saúde, habitação, alimentação, educação, transportes, entre outras. Este termo é comumente empregado para definir as iniciativas agrupadas sob o que é conhecido genericamente como o Terceiro Setor.

Essa reunião de pessoas com interesses públicos comuns vem ao encontro das necessidades e carências que a população enfrenta, tornando-se, assim, uma alternativa para resolução dos diversos problemas sociais existentes em nossa sociedade.

Ultimamente, as atividades ligadas ao Terceiro Setor vêm protagonizando significativas mudanças na sociedade nos âmbitos sociais, econômicos e éticos.

Nos últimos tempos, a crise econômica e financeira tem condicionado estas organizações a provarem sua capacidade de gestão, assemelhando-se a muitas organizações do Primeiro e Segundo Setor. Fatores como concorrência, estratégia, planejamento, eficiência, criatividade, inovação e outros, passam a fazer parte da agenda do dia como pontos fundamentais para o desenvolvimento destas organizações e o alcance dos objetivos sociais.

Neste caso, o planejamento estratégico das organizações sociais começa a se fazer necessário dentro do contexto de evolução global, contudo essa ação não é garantia para fazer com que as entidades obtenham êxito em seus resultados.

Essa posição é colocada por TENÓRIO (2006), que defende que o planejamento estratégico deve ser voltado para uma visão ampla e de longo alcance e deve ser utilizada para definir o sucesso do projeto. Essas ações envolvem todos os interessados em seus resultados, sendo eles administradores, fornecedores de materiais, população atendida ou o governo que subsidia o projeto.

RICHARDSON (2007) defende que as organizações sociais usem um modelo estratégico para que possam alcançar seus objetivos junto à comunidade onde estão inseridas.

Com essas atitudes, as organizações têm a possibilidade de realizar seus projetos de maneira proativa, ou seja, gerar renda para poder arcar com seus gastos. Dessa maneira, os planejamentos em longos prazos e os objetivos se tornam mais evidentes, sem que problemas financeiros consumam mais tempo que a meta de melhoria de um setor da sociedade.

Algumas ações são tomadas para que as organizações sociais possam gerar receitas e fazer com que seus projetos possam ser colocados em prática. O conjunto de medidas a serem seguidas visa fazer com que as entidades tenham autonomia para preconizar novas ações junto à comunidade e estabelecer novas parcerias. Nesse contexto, as organizações precisam pensar em projetos que vão ao encontro da filosofia dos *stakeholders* interessados direta ou indiretamente nos resultados das mesmas.

Para criar novos recursos, novas maneiras de arrecadação, novos projetos, novos voluntários, as organizações unificam diferentes tipos de processos que visam garantir sua sobrevivência.

Diante da crescente demanda por uma gestão profissional nestas organizações, e a necessidade de estruturar-se para receber financiamentos disponíveis através de diversas empresas e fundações, a adoção de um planejamento estratégico juntamente com a descrição de um plano de negócio, tornam-se ferramentas extremamente importantes e úteis para a sustentabilidade do negócio.

Problema proposto:

O projeto proposto tem como objetivo, estruturar a gestão estratégica do Instituto BEM (organização social, localizada na zona oeste do Rio de Janeiro, que atua na área de educação comunitária, proporcionando aulas de reforço para que alunos de baixa renda ingressem em escolas técnicas e universidades do estado do Rio de Janeiro) que atualmente, atua com dificuldades financeiras, sem sustentabilidade de seu negócio.

Objetivo geral:

- Estruturar a gestão estratégica da organização social Instituto BEM, buscando sua sustentabilidade financeira.

Objetivos específicos:

- Avaliar os principais problemas que uma organização social enfrenta para manter sua sobrevivência.

- Estruturar um Plano de Negócio para que a organização possa apresentar-se de forma clara e organizada para seus futuros patrocinadores.

Relevância do projeto: Ao estruturarmos um projeto que busque estruturar a gestão estratégica de uma organização social que atua na área de educação, acreditamos que estaremos contribuindo diretamente para sua sustentabilidade e de forma indireta, para que mais adolescentes e jovens de baixa renda possam lograr êxito no acesso as escolas técnicas e universidades no estado do Rio de Janeiro.

Delimitações: O projeto se propõe a estruturar a gestão estratégica da organização e a construção de um Plano de Negócio. A execução dos planos de ações descritos no *Balanced Scorecard*, ficará a cargo do Instituto BEM.

O presente projeto está estruturado em seis capítulos, sendo este o capítulo da introdução.

No capítulo 2 temos o referencial teórico, onde foram tratados conceitos e teorias referentes à educação, terceiro setor, gestão estratégica do Terceiro Setor e planejamento estratégico.

No capítulo 3 são apresentados os dados da análise estratégica da organização.

No capítulo 4, após analisar os dados colhidos na organização, foi descrito o diagnóstico escolhido pelo grupo.

No capítulo 5 são apresentados os planos de ações indicados para a organização.

Por último, o capítulo 6 descreve as considerações finais e possíveis sugestões para a continuidade do projeto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A Educação no Brasil

Nos últimos tempos, tornaram-se hegemônicos os discursos sobre Educação. Das conversas de bar ao meio acadêmico, das organizações públicas às privadas, todos sabem da importância do tema.

Ao nos depararmos com estudos recentes como a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2011, podemos inicialmente nos assustar com índices do Brasil, comparáveis com os do primeiro mundo, como o fato de 55 dos 195 milhões de habitantes do país, quase 30% da população, estudavam em algum curso naquele ano (IBGE, 2011).

Entretanto, a análise mais detalhada destes dados mostra que, apesar da população do país ainda ser jovem e vivermos na sociedade do conhecimento – onde a educação deve continuar por toda a vida – nem todos que estudam no Brasil o fazem onde e quando deveriam. Muitos estão levando tempo demais para completar cada ciclo, inflando as estatísticas, e muitos dos que deveriam continuar estudando já não o fazem.

Como fator ainda mais preocupante, está a comprovação de que uma massa de milhões de jovens entre 15 e 24 anos de idade não está se capacitando e ingressando da forma mais produtiva no mercado de trabalho.

De acordo com a PNAD, no ensino médio, a taxa de atendimento líquido é de 51%, o que significa que praticamente metade dos jovens brasileiros de 15 a 17 anos, ou não está estudando, ou está ficando para trás. O resultado destes atrasos e do resultante abandono é que muitos não conseguem concluir o ensino médio e, consequentemente, dar prosseguimento aos estudos através do nível superior (IBGE, 2011).

Por sua vez, a taxa de atendimento líquido bruta de matrícula no nível superior, isto é, o total de matriculados do grupo etário de 18 a 24 anos, era de 27% em 2011, com a idade média destes estudantes se aproximando dos 27 anos (IBGE, 2011).

O que se observa é que existe uma forte correlação entre o nível socioeconômico das famílias e o desempenho dos filhos, em termos de atraso escolar, repetência, abandono e desempenho escolar. A explicação mais simples para esta relação é que os jovens mais pobres precisam trabalhar desde cedo, e com isto sobra pouco tempo para estudar.

É nesse contexto que se destaca a atuação das organizações do Terceiro Setor, que exercem função atenuadora das tensões sociais, compensando ou complementando um serviço que deveria ser um direito público, mas que na realidade não o é ou não apresenta a qualidade necessária.

A Educação, enquanto área privilegiada do conhecimento que tem a função de humanizar, formar e atualizar o indivíduo em uma dada sociedade e momento histórico, encontra espaço nas organizações de Terceiro Setor justamente por esse caráter formativo.

Para entendermos melhor o contexto onde essas organizações estão inseridas, abordaremos em seguida o histórico do Terceiro Setor.

2.2. Breve Histórico do Terceiro Setor

Os séculos XVI e XVII marcam o surgimento das organizações sociais, que hoje compõem o Terceiro Setor. Inicialmente, os trabalhos desenvolvidos por estas organizações possuíam caráter religioso e político, eram motivadas pelo trabalho voluntário e já representavam atividades que protagonizavam a mudança da comunidade nos âmbitos sociais, econômicos e éticos.

No século XX, mais especificamente na década de 70, o termo Terceiro Setor efetivamente surge a partir da expressão em inglês *Third Sector*, para identificar um determinado conjunto de organizações que, segundo COELHO (2000), combinam a flexibilidade e a eficiência do mercado com a equidade e a previsibilidade da burocracia pública. OLIVEIRA (1994) complementa que se trata de um Terceiro Setor não-lucrativo e não-governamental que coexiste tanto com o setor público estatal (Primeiro Setor) quanto com o setor privado empresarial (Segundo Setor).

A essas organizações foram atribuídas diversas denominações, como: organizações sociais, organizações não-governamentais, organizações sem fins lucrativos,

organizações da sociedade civil, instituições filantrópicas e outros termos que, apesar das diferenças, possuem similaridades.

De uma forma resumida, SALAMON (2005) apresenta cinco características que devem estar presentes em organizações dessa natureza. São elas:
a) organizadas: mesmo não sendo legalmente formalizadas, necessitam ter uma rotina de trabalho, possuir conselhos e realizar reuniões periódicas, com estruturas internas e objetivos formais;
b) privadas: sem vínculo institucional com o governo;
c) não distribuir lucros: todo lucro obtido deve ser revertido em benefício da organização ou comunidade;
d) autogovernáveis: independentes, que possam ser sustentáveis, sendo independentes do setor público ou privado;
e) voluntárias: com algum tipo de atividade voluntária, tanto no trabalho, quanto no financiamento (doações).

Considerando a diversidade de definições, assumiremos neste trabalho a conceituação de TEODÓSIO (2003) que afirma que o Terceiro Setor é caracterizado pelas organizações públicas privadas, que não realizam o lucro para acionistas, e que têm como finalidade a construção de estratégias centradas na busca de melhorias para a comunidade como um todo, sendo, entretanto, desvinculadas do aparato estatal.

A disseminação do Terceiro Setor está atrelada a uma mudança na configuração social, a partir da qual a comunidade passa a ser mais atuante e ativa frente aos problemas existentes, algo que não acontecia no passado. Assim, o Estado passa a dividir a responsabilidade de assegurar o bem-estar social com o cidadão, que se torna um agente de mudanças e de fiscalização. A sociedade, por sua vez, passa a ter papel público não estatal, que significa que, apesar de não pertencer ao Estado, assume responsabilidade por ações voltadas para o interesse geral.

A partir da década de 90, outro fator que reforçou e possibilitou uma maior visibilidade e fortalecimento do Terceiro Setor está diretamente relacionado à responsabilidade social das empresas e ao investimento privado em iniciativas da sociedade civil. Passamos a ver com frequência esses tipos de iniciativas de interesse público e social fazendo parte da agenda institucional das empresas.

Especialmente no Brasil, o Terceiro Setor assume um papel desafiador ao tentar suprir algumas esferas de atividades que deveriam ser realizadas pelo Estado. O crescimento dos problemas sociais se tornou a principal causa da exclusão social no país, de acordo com MELO NETO e BRENNAND (2004). Assim, o Terceiro Setor cresceu de maneira considerável, pois foi necessária uma nova postura dos agentes políticos e sociais. A mudança, no que tange a sobrevivência nas comunidades em geral, se faz necessária, colocando em voga o papel do empreendedor social.

Essa reunião de pessoas com interesses públicos comuns vem ao encontro das necessidades e carências que a população enfrenta, tornando-se, efetivamente, uma alternativa para resolução de problemas sociais como, por exemplo, a educação. Dessa forma, as comunidades de baixa renda se favorecem dessa prática que caracteriza o trabalho do Terceiro Setor.

Considerando que este projeto tem como objetivo estruturar um Plano de Negócio para uma organização do Terceiro Setor, abordaremos a partir de agora questões sobre gestão e planejamento estratégico.

2.3. A Gestão Estratégica em Organizações do Terceiro Setor

Durante muito tempo, as organizações do Terceiro Setor não deram muita atenção às práticas de gestão e planejamento das atividades administrativas. Quase toda atenção e esforços dos que trabalhavam nessas entidades eram dados aos projetos sociais. Isso se deve ao fato de a maioria dessas organizações terem surgido de um compromisso firmado por pessoas que estão empreendendo ações voltadas à comunidade, sendo a informalidade e o entusiasmo suas principais características.

De acordo com SECCHI (2009), essa realidade acarreta em trabalhos que não são claros quanto a sua missão, bem como a visão e os valores da organização ainda não foram definidos, fazendo com que a gestão seja ineficiente.

A partir dessa percepção, a profissionalização dos serviços prestados torna-se uma realidade para as organizações do Terceiro Setor, que perceberam que a vontade de mudança por si só não é capaz de criar agentes de transformação social. O Terceiro Setor começa então a procurar modelos eficientes de gestão, deixando a informalidade de lado e trazendo um nível de profissionalização ao setor (FISCHER, 2004).

DRUCKER (1994) afirma que a gestão é inerente a todas as organizações, independente da sua área de atuação. A partir desse contexto, é possível entender que não basta apenas mudar a maneira de olhar a realidade social, é necessário que as organizações do Terceiro Setor tenham, efetivamente, modelos de gestão que tornem sua ação mais eficaz e alinhada com a especificidade da sua missão. É necessário, para que sejam mantidos os compromissos e a paixão que as movem, bem como a eficiência dos programas sociais, a busca de uma nova compreensão da gestão para garantir sua sustentabilidade.

MELO NETO e BRENNAND (2004) afirmam que a sustentabilidade de uma organização implica a integração dos aspectos financeiros, sociais e ambientais, sendo pré-requisito essencial para a sobrevivência e sucesso do negócio.

Vale destacar que, por sustentabilidade, consideramos o conceito amplamente divulgado da Organização das Nações Unidas (ONU): conseguir prover as necessidades das gerações presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras em garantir suas próprias necessidades.

RICHARDSON (2007) defende que as organizações do Terceiro Setor devem usar um modelo de gestão estratégica como instrumento de extrema relevância para assegurar o atingimento dos seus objetivos.

MINTZBERG (2010) define modelo de gestão estratégica como “o processo de conceber, implementar e avaliar continuamente uma estratégia que assegure o êxito atual da organização e construa as competências essenciais para o seu sucesso no futuro”. Assim, a gestão estratégica é uma atividade contínua que consiste em estabelecer uma estratégia pretendida e compatibilizá-la com a estratégia emergente, fruto das mudanças e incertezas do ambiente.

A partir disso, as organizações do Terceiro Setor têm a possibilidade de realizar seus projetos de maneira proativa, ou seja, gerar renda para que possam arcar com seus gastos. Os planejamentos em longos prazos e os objetivos se tornam mais evidentes, sem que problemas financeiros consumam mais tempo que a meta de melhoria de um setor da sociedade.

O Terceiro Setor passa então a ser o veículo de transformação social delegando a função para as suas organizações de gerir com qualidade e eficácia as ações e projetos sociais.

2.4. Planejamento Estratégico

Segundo KOTLER (1992), o planejamento estratégico pode ser definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da organização e as mudanças e oportunidades de mercado ao longo de sua sobrevivência.

2.4.1. *Benchmarking*

Benchmarking é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional (SPENDOLINI, 1992).

De acordo com o mesmo autor, embora o processo básico seja o mesmo, existem alguns tipos de benchmarking, diferenciados pelo alvo ou objeto da atividade. São basicamente três tipos:

- *Benchmarking* interno: realizado dentro da própria organização, entre suas várias unidades ou departamentos. É mais um processo de conhecimento das práticas internas;
- *Benchmarking* competitivo: realizado pela comparação com empresas que são competidoras diretas da organização. É muito útil para posicionar o desempenho frente à concorrência;
- *Benchmarking* funcional/ genérico: realizado através da identificação das melhores práticas em qualquer tipo de organização que estabeleceu uma reputação de excelência na área específica sujeita ao benchmarking.

De modo geral, todos os processos de *benchmarking* se resumem em cinco etapas básicas (SPENDOLINI, 1992):

A- Determinar do que fazer benchmarking;

B- Identificar parceiros;

C- Coletar e analisar dados;

D- Estabelecer metas;
E- Implementar ações e monitorar progresso.

O sucesso de um projeto de *benchmarking* depende de 1) total envolvimento dos dirigentes da organização, dando o suporte e fornecendo os recursos necessários para sua implementação e seu desenvolvimento; 2) de uma mudança cultural na organização, que deve reconhecer que pode aprender com terceiros; e 3) da disponibilidade de informações sobre o objeto a ser estudado (SPENDOLINI, 1992).

2.4.2. Modelo de Negócio – Canvas

De acordo com Osterwalder e Pigneur, modelo de negócio é a descrição do valor oferecido por uma organização para um ou vários segmentos de clientes, bem como a arquitetura da organização e sua rede de parceiros para a criação, comercialização e distribuição deste valor e seu relacionamento com o capital, com o fim de gerar receitas lucrativas e sustentáveis.

Sendo assim, o modelo de negócio funciona como um mapa ou guia para a implantação de uma estratégia organizacional, de processos ou sistemas. Para tanto, é necessária uma ferramenta capaz de permitir uma linguagem comum que possibilite a troca de experiência e ideias.

A partir desse contexto, os autores criaram o *Business Model* Canvas, uma ferramenta que permite descrever, analisar e desenhar modelos de negócio a partir de nove grandes blocos:
1. Segmento de Clientes: para quem estamos criando valor?
2. Propostas de Valor: que valor entregamos a nossos clientes?
3. Canais: como alcançamos e queremos alcançar nossos clientes?
4. Relacionamentos com Clientes: que tipo de relacionamento esperamos ter com nossos clientes?
5. Modelo de Receitas: por que valor os clientes estão dispostos a pagar?
6. Principais Recursos: quais os principais recursos que nossa proposta de valor requer?
7. Principais Atividades: quais as principais atividades requeridas por nossa proposta de valor?
8. Alianças: quem são nossos principais parceiros?
9. Estrutura de custos: quais são nossos principais *drivers* de custo?

Segundo os autores, os blocos numerados de 1 a 5 representam o lado emocional e de valor para uma organização, enquanto que os blocos numerados de 6 a 9 representam a parte lógica e eficiente do processo.

2.4.3. Propósitos Básicos de uma Organização – Missão, Visão e Valores

De acordo com CHIAVENATO (2005), as organizações precisam orientar sua trajetória, determinando seus objetivos de forma clara e conscientizando seus colaboradores dos seus propósitos básicos: Missão, Visão e Valores.

A missão representa a razão principal da origem e existência organizacional, ou seja, é a identidade da organização. Ela funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços de seus colaboradores, clarificando a comunicação, os objetivos, os valores básicos e a estratégia organizacional. Cada organização tem sua missão específica e deve ser declarada formalmente para os colaboradores e para o mercado externo. (CHIAVENATO, 2005)

Segundo o autor, para a missão ser clara é necessário responder a questões como:
- Quem é a empresa?
- O que fazem?
- Para que fazem o que fazem?

Por sua vez, a visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro, ou seja, o que pretende ser. Segundo CHIAVENATO (2005), a visão é também a imagem que o mercado tem da organização, sendo utilizada para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações para torná-lo viável e, consequentemente, atingir o sucesso.

Já os valores são os determinantes básicos e o referencial do comportamento organizacional, representando a imagem das pessoas que trabalham na organização. Dessa forma, contribuem para indicar qual é o caminho do crescimento planejado e determinar claramente os objetivos e a visão que a empresa pretende atingir. (CHIAVENATO, 2005)

2.4.4. Ferramenta de Planejamento Estratégico – Análise de SWOT

A Análise SWOT, também conhecida como Análise FOFA em português, é uma sigla do idioma inglês que representa: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), tendo sido fundamentada por Kenneth Andrews e Roland Christensen. Representa uma ferramenta estrutural da administração, utilizada na análise do ambiente interno e externo, com a finalidade de formulação de estratégias da organização.

A aplicação se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças).

As Forças e Fraquezas são avaliadas pela observação da situação atual da organização e estão ligadas a fatores internos, como: recursos humanos (experiência, capacidade, conhecimentos e habilidades), recursos organizacionais (sistemas e processos como estratégias, estrutura, cultura e outros) e recursos físicos (instalações, equipamentos, tecnologia, canais e outros).

As Oportunidades e Ameaças são previsões do futuro e estão intimamente ligadas a fatores externos.

Diante do conhecimento dos pontos fortes ou fracos, e das oportunidades e ameaças, a organização pode adotar estratégias que visem buscar sua sobrevivência, manutenção ou seu desenvolvimento.

2.4.5. Metodologia de Gestão Estratégica – *Balanced Scoredcard*

O *Balanced Scorecard* – BSC, traduzido de forma literal significa algo como “Indicadores Balanceados de Desempenho”. Foi apresentado inicialmente pelos professores da *Harvard Business School*, Robert S. Kaplan e David P. Norton, na década de 1990, como um modelo de avaliação e performance organizacional. Evoluiu em seu potencial, pois a aplicação proporcionou o seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica de organizações.

Vale ressaltar que a aplicabilidade do BSC não é indicada apenas para um tipo de organização – como de grande porte, por exemplo – e sim toda e qualquer organização, independente do seu porte ou ramo de atuação, que tenha interesse em

garantir a implementação das suas estratégias deve utilizar esta metodologia da mesma forma que o planejamento estratégico, conhecendo melhor seus pontos fortes, eliminando ou adequando os seus pontos.

O BSC traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados através de indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela organização com os vetores desses resultados, espera-se canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na organização inteira, para alcançar os objetivos de longo prazo.

Sendo assim, através do BSC, uma organização poderá perceber em que situação encontra-se naquele momento, bem como as características dos valores que a ajudarão no seu futuro desempenho.

De acordo com os criadores do *Balanced Scorecard*, o BSC traduz a missão e a visão da estratégia segundo quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas equilibram os objetivos de curto e longo prazo, com os vetores desses resultados, sendo que essas medidas apontam para a execução de uma estratégia integrada.

2.4.6. Plano de Negócios

O Plano de Negócios pode ser definido como um documento completo que contém a caracterização de um negócio, a sua forma de operar, estratégias, o seu plano para conquistar uma fatia de mercado, a projeção de receitas, despesas e resultados financeiros. (RAMAL, 2005).

Sendo assim, o Plano de Negócios deve ser encarado como uma ferramenta indispensável para aumentar o sucesso do negócio, uma vez que o mesmo poderá trazer mais oportunidades para a organização, tornando-se um instrumento excelente para a captação de fundos.

Para as organizações do Terceiro Setor, o Plano de Negócios apresenta-se como um documento abrangente com a indicação dos propósitos, impactos sociais e estrutura organizacional, servindo como um “cartão-de-visita” para os *stakeholders* diretos ou indiretos.

O sucesso do PN depende fundamentalmente das decisões tomadas, sendo considerado uma ferramenta crucial porque aloca recursos e avalia os resultados das ações, ajudando a definir metas realistas, através de uma estratégia planejada que antecipa a resolução de problemas e decisões.

3. ANÁLISE ESTRATÉGICA DA ORGANIZAÇÃO

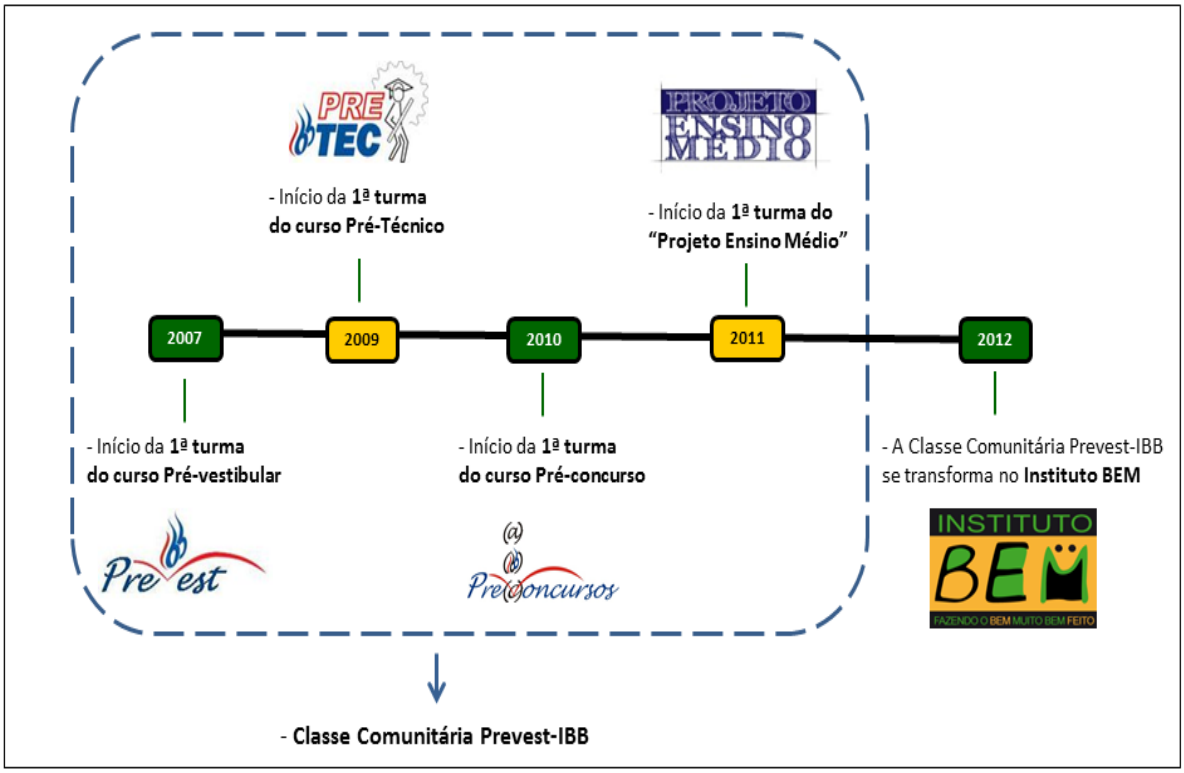
3.1. Histórico do Instituto BEM

O Instituto BEM é uma organização sem fins lucrativos, que atua na área de educação comunitária, estando situada junto à Estrada Manoel Nogueira de Sá, 538, no bairro de Jardim Sulacap, zona oeste do Rio de Janeiro.

Antes de se tornar uma Organização Não-Governamental (ONG), o Instituto BEM iniciou suas atividades através da criação de uma classe comunitária, conhecida pelo nome de “Prevest-IBB”. Esta classe comunitária, criada em 2007 pelo atual diretor do Instituto BEM, oferecia ao seu público-alvo (adolescentes e jovens de comunidades de baixa renda) os cursos comunitários de pré-vestibular, pré-técnico, pré-concurso e uma turma de reforço escolar para alunos matriculados no ensino médio.

Em 2012, esta classe comunitária se transformou no Instituto BEM (vide figura 1).

Figura 1: Linha do tempo – Instituto BEM



Fonte: Dados coletados da organização

3.2. Área de Atuação

Através de suas ações, o Instituto BEM atua visando diminuir a exclusão de adolescentes e jovens de comunidades de baixa renda da região metropolitana do Rio de Janeiro junto ao ensino médio técnico-profissional e ao ensino superior, oferecendo-lhes oportunidades para encontrarem no Instituto BEM um espaço de cidadania e empoderamento individual e coletivo, que lhes permitam construir seus projetos de vida, sua ascensão escolar e mobilidade sócio-profissional.

Atualmente, o Instituto BEM oferece aulas de reforço escolar para adolescentes e jovens de comunidades pobres (Vila João Lopes, Vila Cosme e Damião, Jardim Sulacap, Realengo, Mallet, Magalhães Bastos, etc), através de:
- 1 turma do curso pré-técnico (com aproximadamente 30 alunos).
- 1 turma do curso pré-vestibular (com aproximadamente 50 alunos).

As aulas acontecem de segunda à sexta, das 18:00hs às 20:00hs (pré-técnico) e das 19:00hs às 22:00hs (pré-vestibular).

Além de oferecer estas aulas, o Instituto BEM realiza uma série de eventos extraclasse (simpósio sobre educação comunitária, palestras com profissionais, visita a museus e centros históricos, etc.), que buscam estimular o posicionamento crítico ao mesmo tempo em que promovem o exercício da cidadania dos alunos.

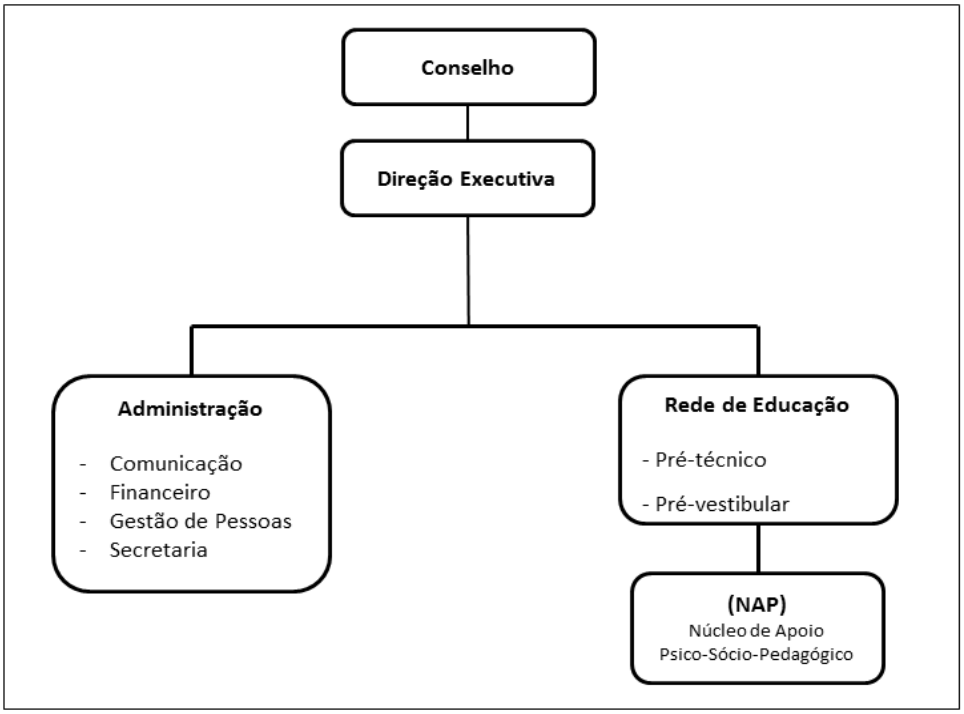
3.3. Declaração de missão, visão e valores

Através de entrevista com o diretor do Instituto BEM e de pesquisa documental, foram identificadas as seguintes declarações:
Missão: Capacitar adolescentes, jovens e adultos para aprovação nas principais escolas técnicas, sistemas de formação profissional e vestibulares do país, incentivando sempre a leitura crítica da realidade bem como a participação cidadã.
Visão: Ser reconhecidos como uma organização que desenvolve ações sócio-educacionais e que viabiliza o desenvolvimento educacional e profissional dos nossos alunos e voluntários através de um ensino de excelência e de uma formação cidadã crítica, reflexiva e efetiva.
Valores: Comprometimento – Competência – Contemporaneidade – Entusiasmo Inovação – Qualidade – Satisfação – Seriedade – Sustentabilidade

3.4. Estrutura Organizacional

O Instituto Bem está estruturado conforme figura 2, descrita abaixo:

Figura 2: Organograma do Instituto BEM



Fonte: Dados da organização

- Conselho: Responsável pela aprovação das diretrizes e das contas da organização.

- Diretoria Executiva: Responsável pela direção geral da organização.

- Administração: Responsável por dar suporte aos projetos desenvolvidos pela organização, dividindo-se nas seguintes áreas: Gestão de Pessoas, Comunicação, Financeira e Secretaria.

- Rede de Educação: Responsável por desenvolver projetos na área de educação comunitária.

- Núcleo de Apoio Sócio-Psico-Pedagógico (NAP): Responsável pelas atividades de pedagogia, psicologia e serviço social, descritas conforme abaixo:

. Pedagogia: Atua na área de planejamento educacional, coordenação de plano de cursos juntamente com os professores, controle de entrada e saída de alunos, acompanhamento do aluno com cronograma de estudos e situação nos simulados propostos pelo curso;

. Psicologia: Atua na elaboração e execução da orientação profissional com os alunos, analisando juntamente com eles algumas questões fundamentais para a escolha da profissão;

. Assistência Social: Atua no acompanhamento da situação sócio-econômica dos alunos e sua família, tendo um elo com outras ONGs e institutos, para o encaminhamento dos casos com a necessidade de auxilio e assistindo também na concessão de bolsa de estudos do curso e isenção de provas.

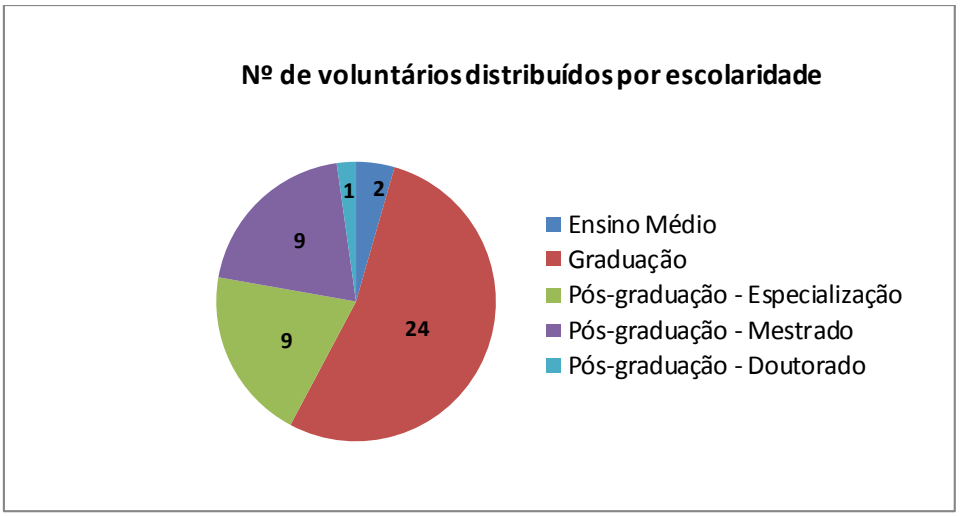
3.4. Capital Humano

Para atender as suas demandas, o Instituto BEM conta atualmente com 45 voluntários (professores, pedagogos, administradores, psicólogos, assistentes sociais etc), que atuam nas diversas áreas da organização. Esta distribuição está descrita no Anexo 1 – Plano de Negócio do Instituto BEM.

Além de atuarem como docentes na área de educação, alguns voluntários também atuam em grandes empresas do Rio de Janeiro, trazendo para o Instituto BEM, suas competências e aplicando-as durante a execução de suas atividades.

Atualmente, dos voluntários atuantes no IBEM, 2% possuem o ensino médio, 54% são graduados e 46% são pós-graduados.

Figura 3: Escolaridade dos voluntários - IBEM



Fonte: Dados da organização

Os voluntários que atuam na rede de educação são agrupados conforme sua área de formação, destacando-se um coordenador para cada disciplina, que juntamente com outros integrantes do Núcleo e Apoio Psico-sócio-pedagógico (NAP) elaboram as diretrizes para o ano letivo.

3.4.1 Diretores do Instituto BEM

Além de atuarem como diretores do Instituto BEM, Daniel de Oliveira e Cândido Rafael possuem reconhecida experiência na área de ensino, atuando também como professores na rede de educação do IBEM. Segue abaixo, um breve resumo de suas respectivas trajetórias profissionais. Os currículos completos estão disponíveis no Anexo 1 – Plano de Negócio do Instituto BEM.

- Daniel de Oliveira Lima é graduado em Matemática (UERJ), graduando em Economia (UERJ) e pós-graduando em Educação Matemática (UFRJ). Já teve passagens pelo MOPI, Colégio Soeiro, Colégio Monteiro Passos, CAP-UERJ. Atualmente, atua como professor na prefeitura de Nova Iguaçu e no Colégio Pedro II.
- Cândido Rafael é graduado em Letras (UNESA), possui especialização em Literaturas Portuguesa e Africanas (UFRJ), Tecnologias na Educação (PUC-Rio) e Mestrado em Letras Vernáculas (UFRJ). Atualmente cursa Engenharia Mecânica (CEFET/RJ). Já teve passagens pelo CECIERJ, IFRJ, UFRJ, UNESA, Faculdade CCAA. Atualmente, atua como professor no Colégio Cruzeiro (unidade Jacarepaguá).

3.5. Dados Financeiros

Atualmente, o Instituto BEM se sustenta financeiramente através de contribuição mensal dos alunos, no valor de R$ 60,00, destinados a pagar os gastos operacionais da organização, tais como: aluguel, passagem e alimentação dos voluntários, compra de materiais de escritório, material didático, xerox, etc.

3.6. Infraestrutura

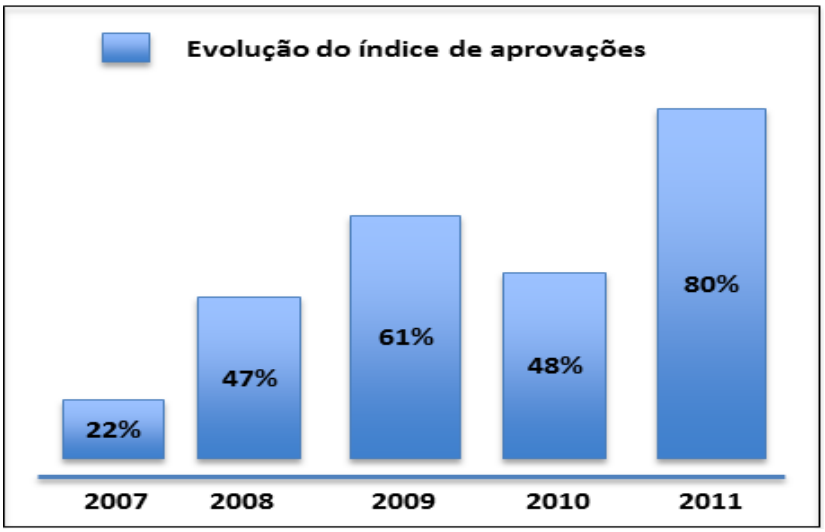
O Instituto BEM dispõe de 2 mesas, 3 armários, 2 data-shows, 2 multi-funcionais, 2 computadores, 1 notebook, além de materiais de escritório.

Além destes bens, o Instituto BEM utiliza as instalações do Centro de Cidadania e Assistência Social (CCAS) da Igreja Batista Betânia (IBB) pagando um valor mensal de aluguel por este espaço.

3.7. Resultados

Ao longo dos anos, o Instituto BEM tem alcançado bons resultados em relação ao seu propósito, conforme figura abaixo:

Figura 4: Evolução do índice de aprovações - IBEM



(Obs.: Considerando o total de alunos que concluíram o curso)

Fonte: Dados da organização

Maiores informações sobre a relação de aprovados podem ser obtidas através do site (www.institutobem.com).

4. DIAGNÓSTICO

O grupo esteve presente no mês de março de 2013, nas instalações do Instituto BEM, visando entrevistar seus diretores. Na ocasião, foi realizada uma apresentação pelos diretores Daniel de Oliveira e Cândido Rafael, onde todas as informações sobre o Instituto BEM foram disponibilizadas.

O membro do grupo, Nilton Monteiro, ficou com a responsabilidade de fazer a ponte entre o grupo e os diretores do IBEM, buscando por informações que ainda estivessem incompletas ou para tirar algumas dúvidas de interpretações dos dados.

De posse das informações coletadas, o grupo se reuniu e começou a identificar e analisar alguns aspectos descritos abaixo.

4.1. Situação encontrada

O modelo de gestão adotado pelo IBEM é caracterizado pela informalidade e ausência de metas que promovam seu crescimento. Descreve-se a seguir a situação encontrada em termos de: gestão, estrutura organizacional, captação de recursos, divulgação da organização, voluntários, associação com novos parceiros e infraestrutura.

4.1.1. Gestão

A gestão do IBEM é realizada pelo diretor geral (Daniel de Oliveira), onde em cada início do ano é realizada uma reunião geral com voluntários novos e antigos para apresentação das principais informações sobre o IBEM e do cronograma de atividades. Após esta reunião inicial, não foi identificada uma agenda de reuniões entre a direção e os demais voluntários, constando apenas reuniões para tratamento de assuntos específicos. Também não foi identificado nenhum instrumento de acompanhamento das principais ações ou desafios do IBEM ao longo do ano.

Apesar de aparecer no organograma do IBEM, não foi identificada nenhuma ação relacionada ao conselho da organização.

4.1.1.1. Declaração de missão, visão e valores

Foi diagnosticado que a organização não possui uma identidade organizacional consolidada entre os voluntários. Esta afirmação foi confirmada através da menção por parte dos voluntários, se referindo ao Instituto BEM como “Prevest” (o nome da antiga Classe Comunitária).

Foi diagnosticado que alguns valores descritos pela organização não se mostram adequados, bem como a descrição da missão e visão, já que o Instituto BEM passa por um processo de expansão de suas atividades, provocado pela mudança de “classe comunitária” para “ONG”.

4.1.2. Estrutura Organizacional

O organograma atual é bastante simples, mas não está adequado ao novo cenário em que a organização se propõe a atuar.

4.1.3. Captação de recursos

Os recursos arrecadados são obtidos através da colaboração voluntária dos alunos que participam dos cursos pré-vestibular e técnico. Não há nenhum plano formal para se buscar patrocinadores e mantenedores. Não há nenhuma pessoa na organização com esta atribuição específica.

4.1.4. Divulgação da organização

A organização possui um site (www.institutobem.com), mas algumas informações estão desatualizadas na página. Não há nenhum relatório produzido para prestação de contas aos stakeholders.

4.1.5. Voluntários

Há um número razoável de voluntários, entretanto há muita rotatividade dos voluntários. Não há uma política de retenção destes voluntários.

4.1.6. Associação com novos parceiros

Não há uma orientação formal para estabelecimento de parcerias.

4.1.7. Infraestrutura

Apesar de atuarem em um ambiente com boa infraestrutura, o Instituto não possui sede própria.

4.2. Diagnóstico final

Com os dados levantados através de entrevistas e da coleta de dados chegou-se à análise do quadro abaixo, onde foi criada uma classificação de problemas por níveis de grandeza de 1 a 5, considerando-se o nível 1 o mais crítico, e o nível 6 como de menor problema perante aos dados coletados. Conforme Tabela 1, seguem os problemas com sua classificação e descrição:

Tabela 1 – Ordem de dificuldade e suas descrições

Ordem	Dificuldades	Descrição
1	Recursos Financeiros	- Falta de patrocinador - Inadimplência dos alunos
2	Captação de Recursos	- Falta de uma pessoa com essa função - Falta de um Plano de Negócio
3	Processos	- Atividades não mapeadas - Informações desatualizadas
4	Cultura	- Voluntários sem conhecimento da "nova organização"
5	Capital Humano	- Turnover de voluntários

Fonte: dados coletados

Com a classificação colocada no quadro acima, ficou provado que a questão financeira é o item mais crítico, interferindo na sobrevivência da organização.

A grande constatação de sua situação é justamente baseada em princípios financeiros, princípios de gestão de pessoas, princípios voltados a projetos sociais, a gestão por resultados e também a gestão por planejamentos.

Na Tabela 2, pode ser constatada a situação financeira do Instituto BEM referente ao 2º semestre de 2013.

Tabela 2 – Saldo Financeiro

SALDO FINANCEIRO 1º SEMESTRE / 2013		
MARÇO	R$	- (1.212,95)
ABRIL	R$	172,26
MAIO	R$	- (115,98)
JUNHO	R$	- (612,75)
SALDO FINAL	R$	- (1.769,42)

Fonte: Dados da organização

5. PLANO DE AÇÃO

Com o diagnóstico realizado, o grupo iniciou a realização das etapas de estruturação da gestão estratégica do Instituto BEM.

5.1. Benchmarking

Como o objetivo do Instituto é crescer e oferecer os cursos para uma quantidade maior de alunos, disponibilizando maior número de turmas com maior oferta de material didático e acompanhamento, faz-se necessário análise do ambiente no qual a organização está inserida bem como da concorrência, ou organizações semelhantes mais estruturadas. Assim foi realizado um benchmarking com instituições que são referência no cenário atual. Estas informações estão descritas no Anexo 1 – Plano de Negócios do Instituto BEM.

5.2. Definição do modelo de negócio do Instituto BEM

Com o objetivo de identificar a criação de valor para os diferentes públicos atendidos, foi descrito o Modelo de Negócios do Instituto BEM de acordo com o modelo Canvas. Estas informações estão descritas no Anexo 1 – Plano de Negócios do Instituto BEM.

5.3. Revisão das definições básicas da organização (visão, missão e valores e organograma)

Após a definição do modelo de negócio, foi realizada revisão das definições básicas com os diretores do Instituto BEM. Estas informações estão descritas no Anexo 1 – Plano de Negócios do Instituto BEM.

5.4. Análise SWOT

Após a revisão das definições básicas da organização, foi realizada a construção da Matriz SWOT do Instituto BEM. Estas informações estão descritas no Anexo 1 – Plano de Negócios do Instituto BEM.

5.5. Implementação da estratégia

Após a análise do ambiente externo, da estruturação do modelo de negócio do Instituto IBEM e da identificação de seus pontos fortes e fracos neste ambiente, foi elaborado o mapa estratégico para estruturação do plano de negócios. Estas informações estão descritas no Anexo 1 – Plano de Negócios do Instituto BEM.

5.6. Plano de Negócios do Instituto BEM

Com vistas a consolidar as ações realizadas acima, foi construído um Plano de Negócio, conforme anexo 1 – Plano de Negócio do Instituto BEM.
Para que o Instituto BEM consiga ser reconhecido, em 2018, como uma organização de referência em educação comunitária na zona oeste do Rio de Janeiro é preciso:

- Investir na geração de valor diversificando o portfólio de serviços oferecidos e garantindo visibilidade para os patrocinadores;

- Promover a excelência operacional melhorando a qualidade do material didático e garantindo a adequação de atribuições e funções dos voluntários;

- Garantir o futuro da organização melhorando a atração e manutenção dos alunos e voluntários.

- Melhorar o desempenho financeiro realizando captação de recursos e otimizando os custos totais.

Nossa métrica será a de demonstrar as necessidades e possibilidades que o curso precisa para crescer e expandir-se. Neste sentido, uma primeira preocupação é a de melhorar as condições para que os profissionais (atualmente voluntários) possam além de remunerados, serem capacitados em cursos com profissionais ligados às instituições de ensino parceiras para reciclagem e treinamento para atuação eficiente junto aos alunos das comunidades atendidas.

Neste sentido realizamos estudo para que cada profissional seja remunerado com o valor de R$30,00 por hora/aula de 45 minutos cada, além de capacitação com equipe oriunda de parceiros pedagógicos responsáveis por reciclar e ensinar ao voluntário.

Para alcançar esta meta não aumentando o valor da mensalidade se faz necessário a complementação do orçamento do Instituto com patrocínios levantados junto a empresas e fundações.

A contrapartida para estes investimentos devem ser a exposição da marca do patrocinador nos materiais didáticos, materiais de divulgação (cartazes, panfletos), website e facebook do IBEM, materiais gráficos e principalmente ações coordenadas e estratégicas de comunicação entre o Instituto e a empresa ou organização patrocinadora.

Seguem tabelas com grade curricular de ambos os cursos e do NAP, considerando a remuneração dos voluntários:

Qtd	Pré-Vestibular	H/A - Semana	Valor Sem.	Valor Mês	19:00 as 22:00	seg	ter	qua	qui	sex	sab	Semana
1	Matemática	5	R$ 150,00	R$ 600,00	Matemática			4	1			5
1	Língua Portuguesa	2	R$ 60,00	R$ 240,00	Língua Portuguesa		2					2
1	Literatura	2	R$ 60,00	R$ 240,00	Literatura					2		2
1	Física	2	R$ 60,00	R$ 240,00	Física				2			2
1	Química	2	R$ 60,00	R$ 240,00	Química					2		2
1	Biologia	2	R$ 60,00	R$ 240,00	Biologia		2					2
1	História	2	R$ 60,00	R$ 240,00	História	2						2
1	Geografia	2	R$ 60,00	R$ 240,00	Geografia	2						2
1	Inglês / Espanhol	1	R$ 30,00	R$ 120,00	Inglês / Espanhol				1			1
1	Exercícios	4	R$ 120,00	R$ 480,00	Exercícios						4	4
10			**R$ 720,00**	**R$ 2.880,00**		**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**24**

Tabela 3 – Grade de aulas x valor hora-aula por matéria Pré-Vestibular

Qtd	Pré-Técnico	H/A - Semana	Valor Sem.	Valor Mês	18:00 as 20:00	seg	ter	qua	qui	sex	sab
1	Matemática	6	R$ 180,00	R$ 720,00	Matemática		3			3	
1	Língua Portuguesa	3	R$ 90,00	R$ 360,00	Língua Portuguesa			3			
1	Ciencias	3	R$ 90,00	R$ 360,00	Ciencias				3		
1	História /Geografia	3	R$ 90,00	R$ 360,00	História /Geografia	3					
1	Exercícios	4	R$ 120,00	R$ 480,00	Exercícios						4
5			**R$ 570,00**	**R$ 2.280,00**							

Tabela 4 – Grade de aulas x valor hora-aula por matéria Pré- Técnico

Qtd	Voluntários do NAP	H/A - Semana	Valor Sem.	Valor Mês
1	Coordenador Pedagógico	4	R$ 120,00	R$ 480,00
1	Orientador Pedagógico	4	R$ 120,00	R$ 480,00
1	Assistente Pedagógico	4	R$ 120,00	R$ 480,00
1	Psicólogo	4	R$ 120,00	R$ 480,00
1	Assistente Social	4	R$ 120,00	R$ 480,00
			R$ 600,00	**R$ 2.400,00**

Tabela 5 – Grade de aulas x valor hora-aula por Orientador Psico-Sócio-Pedagógico - NAP

Considerando o estabelecimento desta remuneração para uma única turma de cada curso, o aporte anual necessário é de R$70.000,00 (setenta mil reais), logo para se ampliar o número de turmas, o aporte deverá acompanhar o aumento de voluntários nas três categorias.

Receita	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	RECEITA TOTAL
Receita Total	34.200,00	36.631,62	39.236,13	42.025,82	45.013,85	197.107,42
Pre Vestibular	22.800,00	24.421,08	26.157,42	28.017,21	30.009,23	131.404,95
Pré Técnico	11.400,00	12.210,54	13.078,71	14.008,61	15.004,62	65.702,47
Despesas Operacionais	**Ano 1**	**Ano 2**	**Ano 3**	**Ano 4**	**Ano 5**	**Operacionais Total**
Custo Variável	74.340,00	79.625,57	85.286,95	91.350,85	97.845,90	428.449,28
Apostilas	2.700,00	2.891,97	3.097,59	3.317,83	3.553,73	15.561,11
Hora/Aula	68.040,00	72.877,64	78.059,24	83.609,26	89.553,87	392.140,02
Passagens	2.700,00	2.891,97	3.097,59	3.317,83	3.553,73	15.561,11
Alimentação	900,00	963,99	1.032,53	1.105,94	1.184,58	5.187,04
Resultado Operacional	-40.140,00	-42.993,95	-46.050,82	-49.325,04	-52.832,05	-231.341,86
Acumulado	-40.140,00	-83.133,95	-129.184,78	-178.509,82	-231.341,86	-231.341,86
Custo Fixo	19.320,00	20.693,65	22.164,97	23.740,90	25.428,88	111.348,40
Projeto Remir - Aluguel	7.200,00	7.711,92	8.260,24	8.847,54	9.476,60	41.496,30
Escritório - Papelaria (Material; Xerox; Etc)	3.600,00	3.855,96	4.130,12	4.423,77	4.738,30	20.748,15
Contador	3.600,00	3.855,96	4.130,12	4.423,77	4.738,30	20.748,15
Administrativo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reembolsos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Eventos	600,00	642,66	688,35	737,30	789,72	3.458,02
Secretária Bolsista	4.320,00	4.627,15	4.956,14	5.308,52	5.685,96	24.897,78
Investimentos:	70.000,00	74.977,00	80.307,86	86.017,75	92.133,62	403.436,23
Resultado Final	10.540,00	11.289,39	12.092,07	12.951,82	13.872,69	60.745,97
Acumulado	10.540,00	21.829,39	33.921,46	46.873,28	60.745,97	60.745,97

Tabela 6 – Fluxo de Caixa – Projeção para 5 Anos com investimento

6. CONCLUSÃO

Em relação ao objetivo geral proposto por este projeto, podemos considerar que foi atingido em parte, pois somente após a efetiva implementação das ações contidas no Plano de Ação é que de fato poderemos chegar a conclusões mais efetivas e saber se a organização passou a realizar sua gestão de forma adequada perante a comunidade assistida, utilizando o modelo de gestão estratégica como instrumento de apoio para toda a sua gestão.

Como resultados esperados com a implementação do modelo de gestão destaca-se:
- ampliação das fronteiras organizacionais com a construção de novas redes;
- hierarquização das atividades e decisões;
- recursos financeiros de patrocinadores;
- mapeamento dos processos identificados;
- parcerias e alianças estratégicas com outras organizações;
- formulação de indicadores de gestão;
- adoção de tecnologia da informação compatível com o momento da ONG.

Entretanto, quanto aos objetivos específicos "Avaliar os principais problemas que uma organização social enfrenta para manter sua sobrevivência" e "Estruturar um Plano de Negócio para que a organização possa apresentar-se de forma clara e organizada para seus futuros patrocinadores", podemos considerar que foram atendidos através do levantamento das necessidades do Instituto BEM e da apresentação do Plano de Negócio.

Com esta análise concluímos que com o investimento mínimo de R$ 70.000,00/ano o Instituto BEM será capaz de cumprir com as metas de:

- Melhorar a qualidade do material didático e garantir capacitação dos voluntários;
- Melhorar a atração e manutenção de alunos e voluntários.
- Investir na geração de valor diversificando o portfolio de serviços oferecidos e garantindo visibilidade para os patrocinadores;
- Melhorar o desempenho financeiro realizando captação de recursos e otimizando os custos totais.

Percebemos que há uma sobra anual de caixa de R$ 10.540,00 que pode ser usada como fundo de reserva para emergências, para aquisição de equipamento audiovisual

de suporte às aulas, contratação de administrador ou de designer gráfico para elaborar alternativas de comunicação para as marcas dos patrocinadores e do Instituto BEM.

A partir desta base é possível considerar que para cada módulo com um curso pré-técnico, um curso pré-vestibular e um NAP, remunerando-se os voluntários e a infraestrutura é necessário um investimento de R$ 70.000,00/ano.

6.1. Sugestão para futuros trabalhos

Como sugestão para outras pesquisas, propõe-se estudo semelhante relacionado a empreendimentos sociais de outros estados e regiões.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

COELHO, S. C. T. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos.** São Paulo: Senac, 2000.

DRUCKER, P. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos – princípios e práticas.** São Paulo: Pioneira, 1994.

FISCHER, R. **Gestão de pessoas nas organizações do terceiro setor, planejamento e gestão.** Senac, São Paulo, p.18, v.1, n10, out 2004.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1992.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, PNAD**. 2011. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_anual/2011/Volume_Brasil/pnad_brasil_2011.pdf>. Acesso em 20/06/2013.

MELO NETO, F.; BRENNAND, J. M. **Empresas socialmente sustentáveis.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MINTZBERG, H. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, R. N. **Análise da gestão de organizações sem fins lucrativos: Estudo de Caso**. (Trabalho de Conclusão de Curso) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuaria, PUC/SP, São Paulo, 2003.

RAMAL, S. A. **Construindo Planos de Negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 2007.

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

SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública.** Revista de Administração Pública, Santa Catarina, p.5, v.3, n1, jan 2009.

SPENDOLINI, M. J. ***Benchmarking***. São Paulo: Makron Books, 1992.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: Princípios Funções gerenciais.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

TEODÓSIO, A. S. S.; BATISTA, C. A. M.; GIVISIÉZ, L. J. V. B. **Gestão Inclusiva: Primeiro, Segundo e Terceiro Setor**. Minas Gerais: Armazém de Ideias, 2003.

ANEXO 1 – PLANO DE NEGÓCIO DO INSTITUTO BEM

1. ANÁLISE ESTRATÉGICA DA ORGANIZAÇÃO

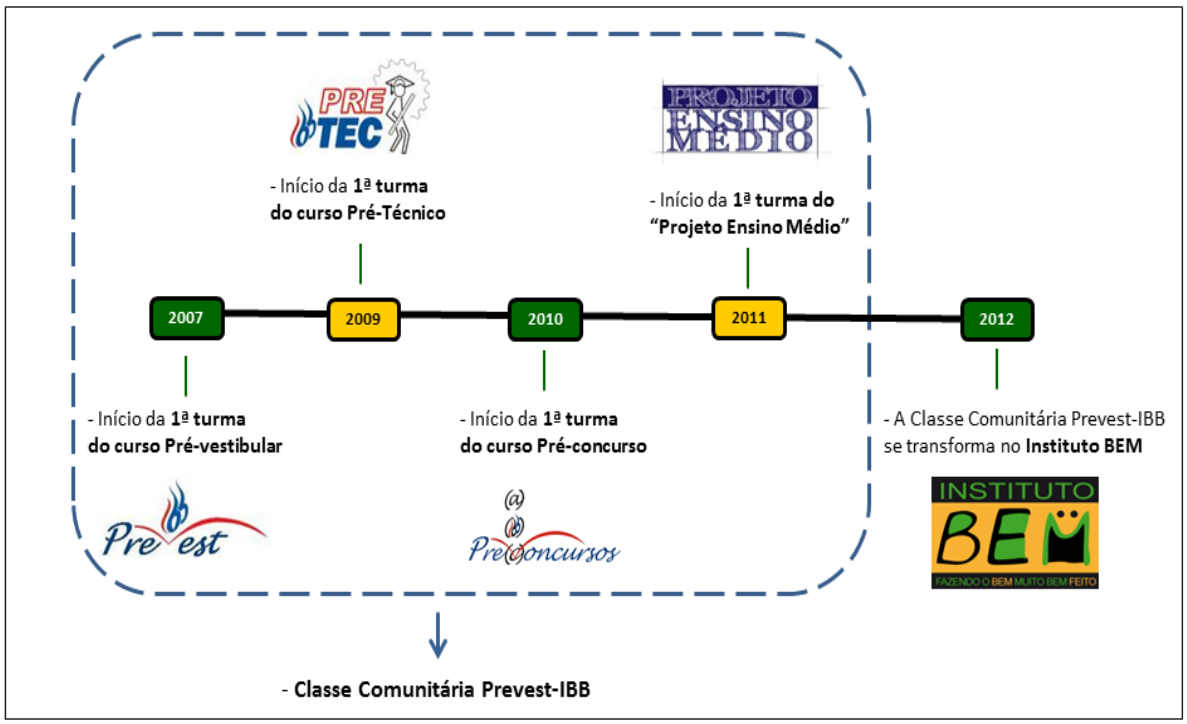
1.1. Histórico do Instituto BEM

O Instituto BEM é uma organização sem fins lucrativos, que atua na área de educação comunitária, estando situada junto à Estrada Manoel Nogueira de Sá, 538, no bairro de Jardim Sulacap, zona oeste do Rio de Janeiro.

Antes de se tornar uma Organização Não-Governamental (ONG), o Instituto BEM iniciou suas atividades através da criação de uma classe comunitária, conhecida pelo nome de “Prevest-IBB”. Esta classe comunitária, criada em 2007 pelo atual diretor do Instituto BEM, oferecia ao seu público-alvo (adolescentes e jovens de comunidades de baixa renda) os cursos comunitários de pré-vestibular, pré-técnico, pré-concurso e uma turma de reforço escolar para alunos matriculados no ensino médio.

Em 2012, esta classe comunitária se transformou no Instituto BEM (vide figura 1).

Figura 1: Linha do tempo – Instituto BEM



Fonte: Dados da organização

1.1.1. Área de Atuação

Através de suas ações, o Instituto BEM atua visando diminuir a exclusão de adolescentes e jovens de comunidades de baixa renda da região metropolitana do Rio de Janeiro junto ao ensino médio técnico-profissional e ao ensino superior, oferecendo-lhes oportunidades para encontrarem no Instituto BEM um espaço de cidadania e empoderamento individual e coletivo, que lhes permitam construir seus projetos de vida, sua ascensão escolar e mobilidade sócio-profissional.

Atualmente, o Instituto BEM oferece aulas de reforço escolar para adolescentes e jovens de comunidades pobres (Vila João Lopes, Vila Cosme e Damião, Jardim Sulacap, Realengo, Mallet, Magalhães Bastos, etc), através de:

- 1 turma do curso pré-técnico (com aproximadamente 30 alunos).
- 1 turma do curso pré-vestibular (com aproximadamente 50 alunos).

As aulas acontecem de segunda à sexta, das 18:00hs às 20:00hs (pré-técnico) e das 19:00hs às 22:00hs (pré-vestibular).

Além de oferecer estas aulas, o Instituto BEM realiza uma série de eventos extraclasse (simpósio sobre educação comunitária, palestras com profissionais, visita a museus e centros históricos, etc.), que buscam estimular o posicionamento crítico ao mesmo tempo em que promovem o exercício da cidadania dos alunos.

1.2. Declaração de missão, visão e valores

Através de entrevista com o diretor do Instituto BEM e de pesquisa documental, foram identificadas as seguintes declarações:

Missão: Capacitar adolescentes, jovens e adultos para aprovação nas principais escolas técnicas, sistemas de formação profissional e vestibulares do país, incentivando sempre a leitura crítica da realidade bem como a participação cidadã.

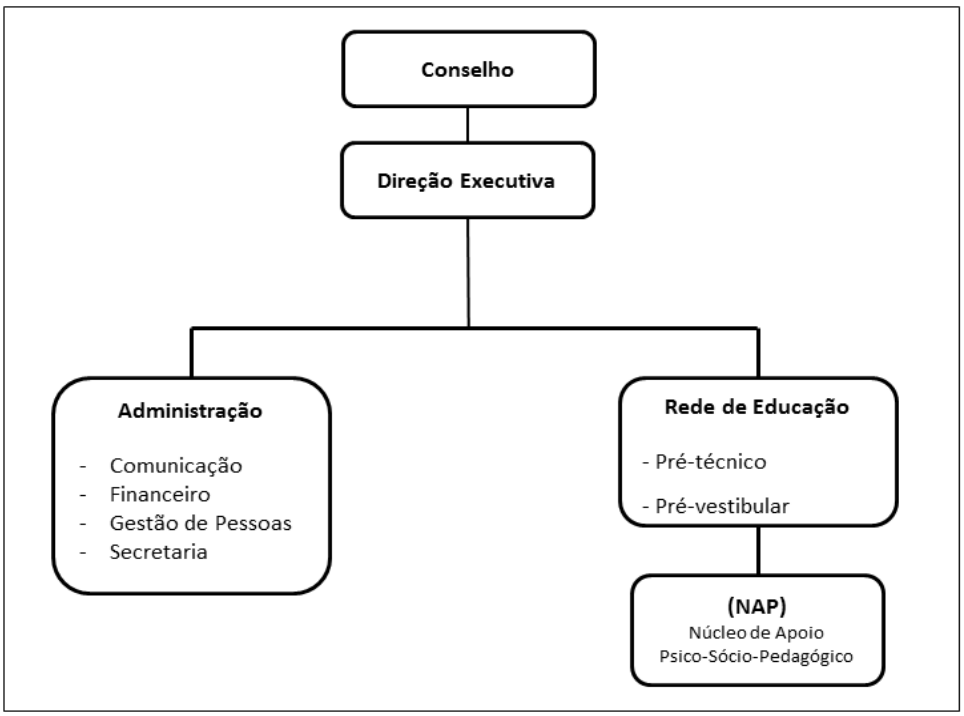
Visão: Ser reconhecidos como uma organização que desenvolve ações sócio-educacionais e que viabiliza o desenvolvimento educacional e profissional dos nossos alunos e voluntários através de um ensino de excelência e de uma formação cidadã crítica, reflexiva e efetiva.

Valores: Comprometimento – Competência – Contemporaneidade – Entusiasmo Inovação – Qualidade – Satisfação – Seriedade – Sustentabilidade

1.3. Estrutura Organizacional

O Instituto Bem está estruturado conforme figura 2, descrita abaixo:

Figura 2: Organograma do Instituto BEM



Fonte: Dados da organização

- Conselho: Responsável pela aprovação das diretrizes e das contas da organização.

- Diretoria Executiva: Responsável pela direção geral da organização.

- Administração: Responsável por dar suporte aos projetos desenvolvidos pela organização, dividindo-se nas seguintes áreas: Gestão de Pessoas, Comunicação, Financeira e Secretaria.

- Rede de Educação: Responsável por desenvolver projetos na área de educação comunitária.

- Núcleo de Apoio Sócio-Psico-Pedagógico (NAP): Responsável pelas atividades de pedagogia, psicologia e serviço social, descritas conforme abaixo:

. Pedagogia: Atua na área de planejamento educacional, coordenação de plano de cursos juntamente com os professores, controle de entrada e saída de alunos, acompanhamento do aluno com cronograma de estudos e situação nos simulados propostos pelo curso;

. Psicologia: Atua na elaboração e execução da orientação profissional com os alunos, analisando juntamente com eles algumas questões fundamentais para a escolha da profissão;

. Assistência Social: Atua no acompanhamento da situação sócio-econômica dos alunos e sua família, tendo um elo com outras ONGs e institutos, para o encaminhamento dos casos com a necessidade de auxilio e assistindo também na concessão de bolsa de estudos do curso e isenção de provas.

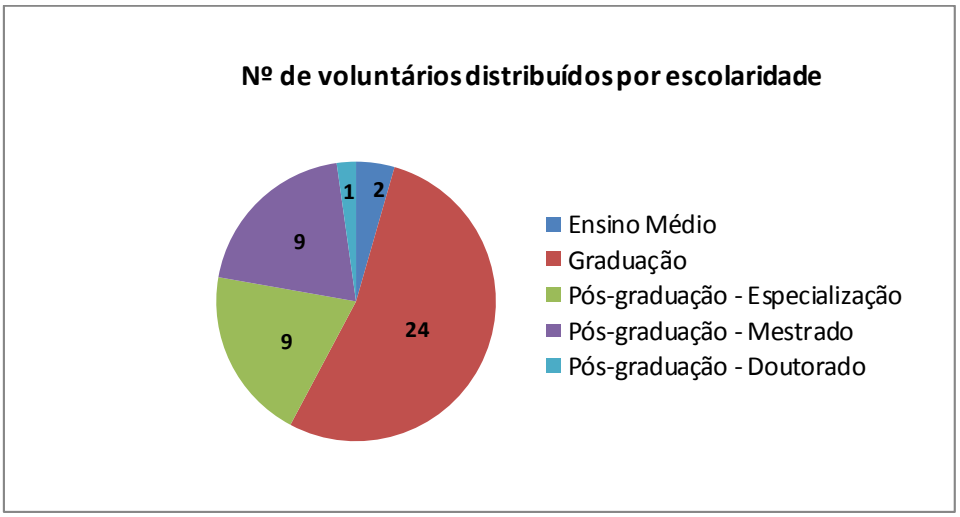
1.4. Capital Humano

Para atender as suas demandas, o Instituto BEM conta atualmente com 45 voluntários (professores, pedagogos, administradores, psicólogos, assistentes sociais etc), que atuam nas diversas áreas da organização. Esta distribuição pode está descrita no Anexo 1 – Relação de voluntários – IBEM.

Além de atuarem como docentes na área de educação, alguns voluntários também atuam em grandes empresas do Rio de Janeiro, trazendo para o Instituto BEM, suas competências e aplicando-as durante a execução de suas atividades.

Atualmente, dos voluntários atuantes no IBEM, 2% possuem o ensino médio, 54% são graduados e 46% são pós-graduados.

Figura 3: Escolaridade dos voluntários - IBEM



Fonte: Dados da organização

Os voluntários que atuam na rede de educação são agrupados conforme sua área de formação, destacando-se um coordenador para cada disciplina, que juntamente com

outros integrantes do Núcleo e Apoio Psico-sócio-pedagógico (NAP) elaboram as diretrizes para o ano letivo.

1.4.1 Diretores do Instituto BEM

Além de atuarem como diretores do Instituto BEM, Daniel de Oliveira e Cândido Rafael possuem reconhecida experiência na área de ensino, atuando também como professores na rede de educação do IBEM. Segue abaixo, um breve resumo de suas respectivas trajetórias profissionais. Os currículos completos estão disponíveis no Anexo 2 – Currículo dos diretores - IBEM.

- Daniel de Oliveira Lima é graduado em Matemática (UERJ), graduando em Economia (UERJ) e pós-graduando em Educação Matemática (UFRJ). Já teve passagens pelo MOPI, Colégio Soeiro, Colégio Monteiro Passos, CAP-UERJ. Atualmente, atua como professor na prefeitura de Nova Iguaçu e no Colégio Pedro II.

- Cândido Rafael é graduado em Letras (UNESA), possui especialização em Literaturas Portuguesa e Africanas (UFRJ), Tecnologias na Educação (PUC-Rio) e Mestrado em Letras Vernáculas (UFRJ). Atualmente cursa Engenharia Mecânica (CEFET/RJ). Já teve passagens pelo CECIERJ, IFRJ, UFRJ, UNESA, Faculdade CCAA. Atualmente, atua como professor no Colégio Cruzeiro (unidade Jacarepaguá).

1.5. Dados Financeiros

Atualmente, o Instituto BEM se sustenta financeiramente através de contribuição mensal dos alunos, no valor de R$ 60,00, destinados a pagar os gastos operacionais da organização, tais como: aluguel, passagem e alimentação dos voluntários, compra de materiais de escritório, material didático, xerox, etc.

1.6. Infraestrutura

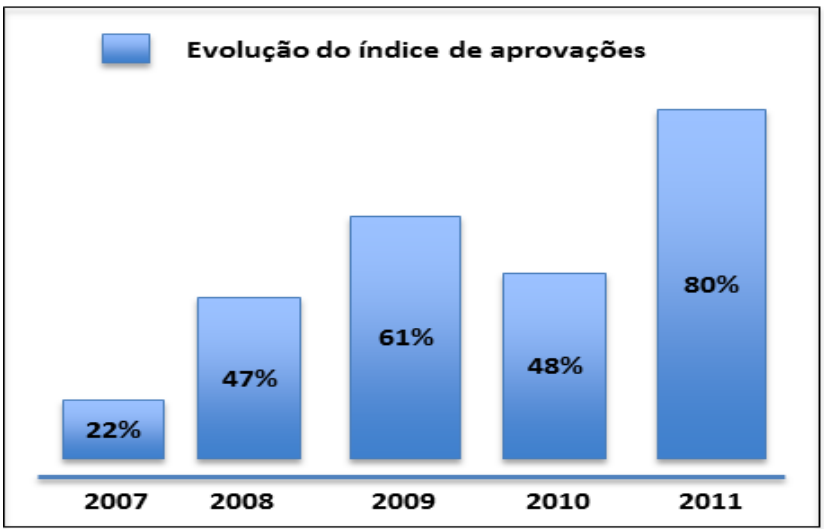
O Instituto BEM dispõe de 2 mesas, 3 armários, 2 data-shows, 2 multi-funcionais, 2 computadores, 1 notebook, além de materiais de escritório.

Além destes bens, o Instituto BEM utiliza as instalações do Centro de Cidadania e Assistência Social (CCAS) da Igreja Batista Betânia (IBB) pagando um valor mensal de aluguel por este espaço.

1.7. Resultados

Ao longo dos anos, o Instituto BEM tem alcançado bons resultados em relação ao seu propósito, conforme figura abaixo:

Figura 4: Evolução do índice de aprovações



(Obs.: Considerando o total de alunos que concluíram o curso)

Fonte: Dados da organização

Maiores informações sobre a relação de aprovados podem ser obtidas através do site (www.institutobem.com).

2. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO – MERCADO E BENCHMARKING

Analisando o universo das organizações sociais sem fins lucrativos, nota-se claramente que nos últimos anos há demanda pela profissionalização da gestão e necessidade de estruturação das mesmas, sobretudo quando se analisa a capacidade de busca de recursos para o financiamento de suas atividades.

Atualmente há diversas linhas de financiamento, editais com recursos não reembolsáveis, patrocínios públicos e privados obtidos com ou sem o auxílio de leis de incentivo, projetos estruturados de fundações associadas a grandes empresas, no entanto o acesso a tais recursos nem sempre é simples, pelo contrário é complexo e exige capacidade de articulação e elaboração de projetos.

O Instituto BEM, atualmente financia suas atividades apenas com a receita proveniente da colaboração voluntária dos alunos e pela estrutura fornecida pelo Centro de Cidadania e Assistência Social (CCAS) da Igreja Batista Betânia (IBB).

Como o objetivo do Instituto é crescer e oferecer os cursos para uma quantidade maior de alunos, disponibilizando maior número de turmas com maior oferta de material didático e acompanhamento, faz-se necessário análise do ambiente no qual a organização está inserida bem como da concorrência, ou organizações semelhantes mais estruturadas. Assim foi realizado um benchmarking com instituições que são referência no cenário atual.

2.1 Resultados do Benchmarking

Segue abaixo as principais informações sobre o benchmarking realizado. A metodologia utilizada para a realização do benchmarking pode ser consultada através do Anexo 3 - Relatório de Benchmarking.

2.1.1 Perfil das instituições participantes

Para as análises feitas no benchmarking, 4 organizações do terceiro setor que atuam com educação comunitária foram entrevistadas. Todas elas possuem mais de 5 anos de atuação e são reconhecidas por sua forma de gestão e planejamento.

- ISMART: Dedica-se ao progresso intelectual de talentos de baixa renda, que são identificados em suas comunidades de origem. O Instituto oferece educação formal de

qualidade, além de oportunidades e experiências que lhes permitam desenvolver ao máximo os seus potenciais.

- INVEST: O InVest é um curso pré-vestibular comunitário, voltado para alunos de baixa renda do Rio de Janeiro. O Curso foi fundado em Janeiro de 1998 por um grupo de voluntários, todos eles ex-alunos do Colégio Santo Inácio. Até hoje o colégio é o maior parceiro do Invest.

- Casa da Arte de Educar: A Casa da Arte de Educar nasceu da reunião de educadores das favelas com profissionais das áreas de educação que juntos buscavam colaborar para a qualificação da educação pública.

- Observatório de favelas: O Observatório de Favelas foi fundado em 2001, como um programa do Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade (IETS) - instituição voltada para a produção e a disseminação de conhecimento na área social. Hoje, o Observatório de Favelas se define como uma organização social de pesquisa, consultoria e ação pública dedicada à produção coletiva do conhecimento e à proposições sociais e políticas sobre as favelas e fenômenos urbanos.

2.1.2. Resultados

Neste tópico serão apresentadas as questões que foram levantadas e seus resultados, conforme figura 5.

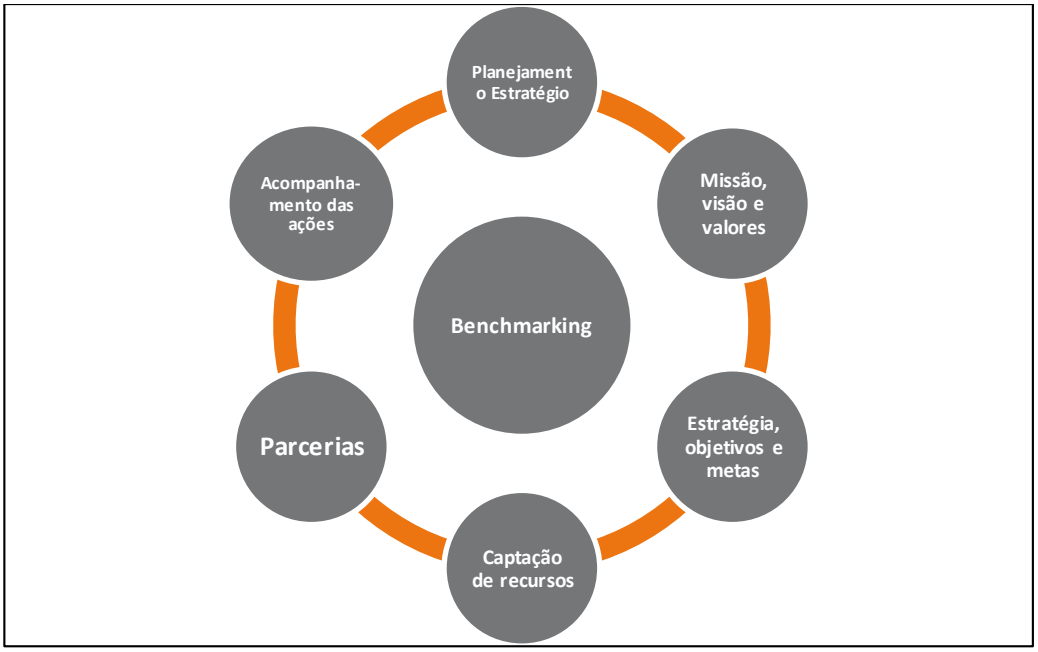


Figura 5 – Etapas do benchmarking

2.1.2.1. Planejamento Estratégico e acompanhamento de ações

Dentre os principais resultados obtidos na análise a respeito da adoção de planejamento estratégico, temos que:

- 100% das instituições adotam planejamento estratégico com o objetivo de prever o futuro da empresa, em relação ao longo prazo. Elas identificam o que deve ser executado e de que maneira deve ser executado.

Todas as instituições enxergam o planejamento como crucial para o seu sucesso, visto que o planejamento, se bem aplicado, pode tornar-se a ferramenta mais competitiva da instituição, atuando como um instrumento de comunicação, de acompanhamento e principalmente de aperfeiçoamento do aprendizado da organização.

A gestão estratégica pressupõe a **formulação de estratégias que determinem rumos ou formas de atingir objetivos.** Essas estratégias são descritas em um plano estratégico, que, por sua vez, é concebido a partir de uma análise de cenários, culminando com a elaboração de uma matriz que elucide ameaças e oportunidades.

O plano estratégico é então constituído por:

- **missão** - para que servimos, qual é nossa razão de ser;
- **visão** - onde queremos chegar como instituição;
- **valores** - quais são nossas premissas quanto às atitudes para alcançar nossa visão;
- **estratégia** - como faremos para alcançar nossa visão e
- **desdobramentos da estratégia** - as grandes ações que precisamos conduzir e que comporão a estratégia, isto é, os *objetivos estratégicos*.

É partir de um planejamento estratégico que se consegue atingir os objetivos pretendidos.

2.1.2.2. Estratégia, objetivos e metas

A instituição possui registro de sua estratégia, objetivos e metas?

Todas as instituições pesquisadas possuem sua estratégia, objetivos e metas documentados, conforme abaixo:

- ISMART: No Ismart os objetivos e metas traçados no início do ano e desdobrados a todos os colaboradores como metas individuais. O acompanhamento é feito através da ferramenta de Avaliação de Desempenho. A instituição não nos apresentou as informações relacionadas à esse tópico, são confidenciais.

- INVEST: Propiciar aos alunos de baixa renda uma experiência de aprendizagem que os leve ao Ensino Superior, no período máximo de 2 (dois) anos. Utilizando recursos voluntários que utilizem princípios da Andragogia e do PPI (Paradigma Pedagógico Inaciano) no desenvolvimento das ações metodológicas.

Objetivos específicos:

1. Aprovar 50% dos alunos no vestibular;
2. Manter frequência mínima de 70% dos alunos em sala de aula;
3. Gerar atividades que levem o aluno a atualizar-se;
4. Investir no desenvolvimento pedagógico dos voluntários para agregar valor às disciplinas oferecidas na grade curricular.

- CASA DA ARTE DE EDUCAR: A instituição tem objetivos e metas definidos, mas não divulgam.

- OBSERVATÓRIO DE FAVELAS:

Objetivos:

- Promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da cultura, da democracia e de outros valores universais;
- Catalisar, produzir e sistematizar iniciativas que visem estimular discursos e práticas comprometidas com o exercício da cidadania cotidiana existentes nos espaços populares;
- Subsidiar estratégias e ações desenvolvidas por pessoas e grupos vinculadas aos espaços populares com a finalidade de fortalecerem as redes sociais vinculadas ao exercício da cidadania;
- Desenvolvimento de metodologias, pesquisas e ações voltadas para a sistematização de informações e dados capazes de diagnosticarem a situação, bem como a vivência e experiências dos moradores dos espaços populares.
- Publicação, divulgação e disseminação de pesquisas e estudos através de jornais, revistas, boletins informativos e veículos audiovisuais tais como rádio, televisão e documentários.
- Realização e participação em conferências, encontros, seminários, cursos e eventos voltados para as demais finalidades acima mencionadas.

Os objetivos são indicações da situação ideal a ser atingida para superação de problemas identificados. As estratégias são necessárias para se atingir cada um dos objetivos estabelecidos. As estratégias são formas de intervenção a serem utilizadas durante a execução de um plano, ou seja, são as alternativas de solução criadas em coerência com os desafios e problemas identificados. As metas indicarão se os objetivos traçados foram atingidos ou não. As metas são os resultados a serem obtidos, considerando a quantidade e o tempo.

Traçar objetivos, estratégias e metas para a operacionalização do plano de trabalho é fundamental para o sucesso do planejamento estratégico.

2.1.2.3. Missão, visão e valores

A instituição possui uma declaração de sua missão, visão e valores?

Todas as instituições possuem uma declaração de sua missão, visão e valores e estão documentadas, conforme abaixo:

ISMART

Missão: Concretizar o pleno potencial dos talentos de baixa renda, oferecendo oportunidades que possam transformá-los em profissionais de sucesso por meio de programas calcados na valorização da excelência, da ética e na criatividade produtiva.

Visão: Ser uma marca de referência em resultados, liderando uma rede de investidores capaz de estimular a cultura de sucesso na comunidade de baixa renda influenciando o meio educacional brasileiro.

Crenças e Valores:

As diferentes formas de talento se distribuem por todas as classes sociais.

O talento só se concretiza por meio do esforço pessoal.

Os bons exemplos têm efeito multiplicador.

As boas oportunidades catalisam a promoção social.

A excelência é a base para os resultados desejados.

A definição de sucesso é o resultado de uma atividade produtiva, da responsabilidade social e da realização pessoal.

INVEST

Missão: Agregar, através do trabalho voluntário, conhecimento aos alunos de baixa renda do Rio de Janeiro que não tiveram uma educação de qualidade durante o Ensino Fundamental e Médio, com a finalidade de ingressá-los no Ensino Superior.

Visão: Ser referência de Curso Pré-Vestibular Comunitário que visa à transformação do indivíduo de baixa renda na sociedade e que buscam o ensino superior por meio da Educação, Cidadania, Diálogo e Cultura.

Valores: Ética - Transparência - Voluntariado - Comprometimento - Respeito às diferenças - Gestão participativa - Parceria – Solidariedade

CASA DA ARTE DE EDUCAR

Missão: Promover ações de educação e cultura capazes de contribuir para a qualificação das políticas públicas de educação, cultura e direitos humanos.

OBSERVATÓRIO DE FAVELAS

Missão: Formular e articular práticas exemplares nas periferias, que acarretem em políticas sociais de superação das desigualdades. Expandir direitos e deveres, na promoção de uma cidadania participativa, emancipadora e plena.

Visão: O Observatório de Favelas defende a integração urbana, atua para mostrar o potencial das favelas e contribuir para o fim da violência e da discriminação históricas vividas pelas populações desses locais. Defendemos um plano de ações afirmativas de Direitos à Cidade, fundamentado na ressignificação do papel e do lugar das favelas nas políticas públicas.

Valores: No desenvolvimento de suas atividades, o Observatório de Favelas preza os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência e não fará qualquer discriminação de raça, cor, gênero, opção sexual, religião ou qualquer outra condição.

2.1.2.4. Parcerias

A organização possui parcerias?

Todas as instituições entrevistadas possuem parcerias estratégicas. Governo, empresas, escolas e universidades são os principais parceiros dessas instituições.

Quando analisamos os patrocínios da iniciativa privada, percebemos que as empresas adotam os investimentos em projetos sociais como diferencial competitivo, uma vez que, em paralelo a essas iniciativas começa-se a discutir os princípios e preceitos da responsabilidade social empresarial. Essas parcerias são estabelecidas mediante contratos de patrocínio em que a empresa cede os recursos necessários (físicos, financeiros e/ou humanos) para a execução de um determinado projeto social.

As organizações não-governamentais (ONGs) também estão cada vez mais próximas das escolas e instituições de ensino em geral. Isso porque além de trazer contribuição para o processo educacional, escolas e universidades podem vir a somar com as ONG'S no que diz respeito ao compartilhamento de melhores práticas e gestão do conhecimento, além de prover material didático ou a própria infraestrutura para realização de eventos, aulas e palestras, por exemplo.

2.1.2.5. Captação de recursos

Como é a captação de recursos? Como a organização se sustenta?

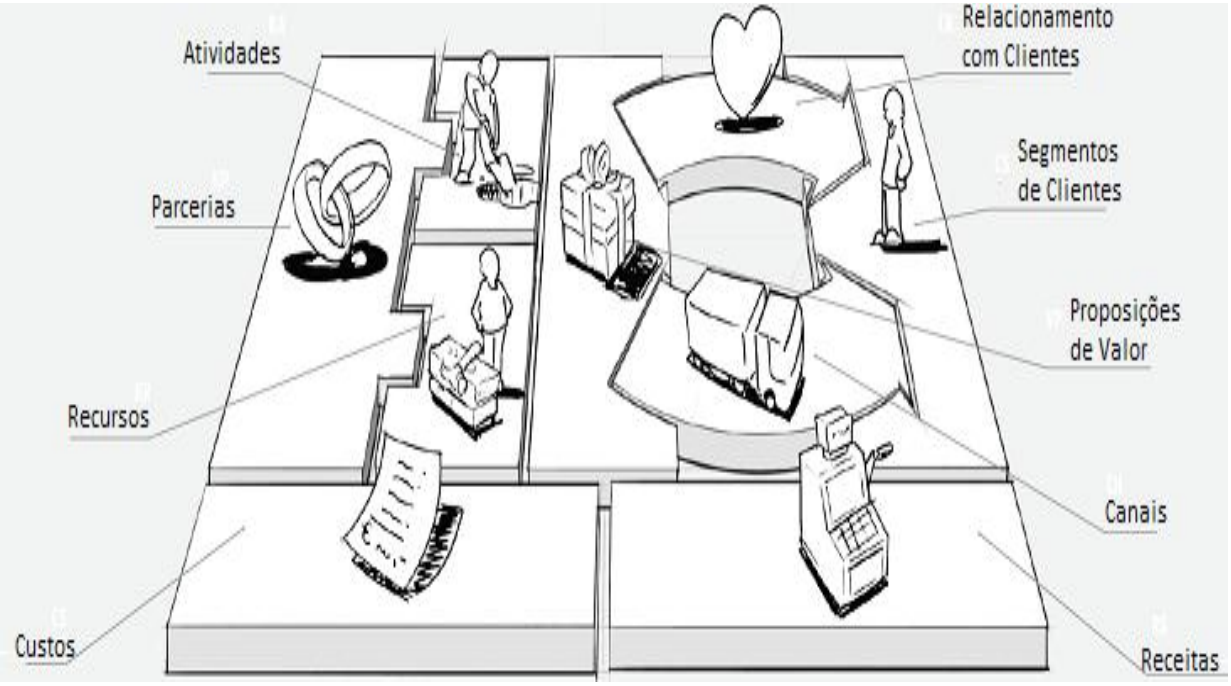
Da mesma forma que para as parcerias, a captação de recursos também é feita por todas as instituições pesquisadas. Em geral, elas são apoiadas por fundações empresariais, algumas recebem doações e todas captam recursos para sua sobrevivência e sustentabilidade do negócio. Além de entrarem com todas as suas competências técnicas, os parceiros possibilitam às instituições recursos extras, aos quais sozinhas elas dificilmente teriam acesso.

3. ANÁLISE SOBRE O MODELO DE NEGÓCIOS - CANVAS

O modelo de negócios de uma organização é a forma como uma organização cria, entrega e captura valor seja ele econômico, social ou outra forma de valor.

A metodologia Business Model Canvas foi desenvolvida por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, para facilitar a criação e análise de modelo de negócios. É uma metodologia bastante gráfica, criada dentro da filosofia do design thinking, onde o modelo é composto por nove blocos que juntos descrevem as principais partes de um negócio, conforme figura abaixo:

Figura 6 : Modelo de Negócios - Canvas



Fonte: Business Model Canvas: nine business model building blocks, Osterwalder, Pigneur & al. 2010

3.1 Blocos do Canvas:

1 – Segmento de Clientes: São divisões, tipos, de clientes de acordo com suas necessidades, costumes, ou outra característica em comum de forma que possamos melhor identificar, entender e servir estes clientes.

2 – Proposta de Valor: É como a empresa cria valor para cada segmento de cliente e se diferencia da concorrência. O que a empresa entrega, resolve ou satisfaz para cada tipo de cliente com o qual se relaciona.

3 – Canais: A forma como a empresa comunica, vende e entrega sua proposta de valor para o seu cliente. Envolve os canais de marketing e logístico da empresa. Os canais servem para o conhecimento, a avaliação, a compra, a entrega e o pós-venda com cada segmento de cliente.

4 – Relacionamento com clientes: Como a empresa interage com cada segmento de cliente. Os principais objetivos deste canal de relacionamento são a conquista e captura dos clientes, retenção destes clientes criando fidelização, fortalecendo a marca e aumentando as vendas.

5 – Fontes de Receita: Como a empresa gera receita de cada segmento de cliente. De que forma a empresa é remunerada por cada segmento de cliente.

6 – Recursos-Chave: Principais recursos necessários para a empresa entregar a sua proposta de valor. Podem ser físicos, financeiros, intelectuais e/ou humanos.

7 – Atividades-Chave: Atividades principais para a empresa entregar sua proposta de valor, ou seja, fazer seu modelo de negócio funcionar. Estão relacionadas aos canais de distribuição, relacionamento com o cliente, fontes de receita. Diretamente ligados à produção, resolução de problemas e criação de plataformas.

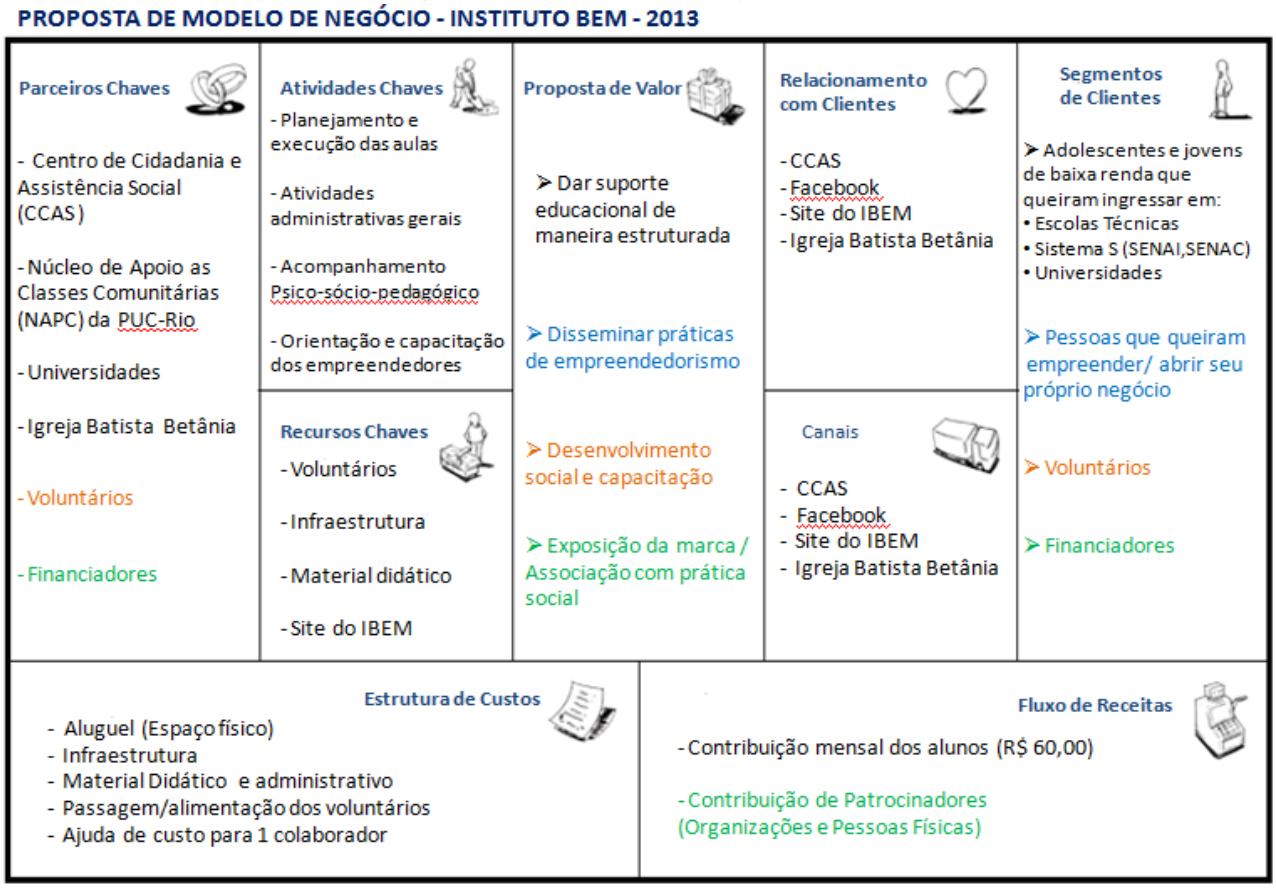
8 – Parcerias principais: Principais parceiros e fornecedores da empresa importantes para o funcionamento do modelo de negócios.

9 – Estrutura de Custos: Principais custos relacionados à operação do modelo de negócios da empresa.

3.2. Proposta de Modelo de Negócio – Instituto BEM – 2013

Analisando a operação do Instituto BEM, propomos o seguinte Canvas para seu modelo de negócios:

Figura 7 – Proposta de Modelo de Negócio - IBEM



Segue abaixo, a descrição dos blocos:

1 – Segmento de clientes: Identificamos 4 (quatro) segmentos de clientes a serem atendidos pelo IBEM:

- Adolescentes e jovens de baixa renda que queiram ingressar em escolas técnicas, cursos do Sistema S e universidades.
- Pessoas que queiram empreender/ abrir seu próprio negócio.
- Voluntários.
- Patrocinadores.

2 – Proposta de Valor: Para cada segmento de cliente a proposta de valor a ser entregue identificada é:

- Dar suporte educacional para que adolescentes e jovens de baixa renda que queiram ingressar em escolas técnicas, cursos do Sistema S e universidades.
- Disseminar práticas de empreendedorismo.

- Desenvolvimento social e capacitação dos voluntários.
- Exposição da marca e associação com prática social.

3 e 4 – Canais de distribuição e de relacionamento com clientes: O principal meio de comunicação e relacionamento com os clientes é o local onde os cursos são ministrados, o Centro de Cidadania e Assistência Social (CCAS) da Igreja Batista Betânia (IBB) e a própria IBB como agente divulgador e propagador das atividades do Instituto BEM.

Além do canal físico, o site do IBEM na internet (www.institutobem.com) e sua pagina no Facebook (https://www.facebook.com/institutobem#!/groups/167953419976611/) integrando todos os alunos, voluntários e corpo diretivo da organização são importantes ferramentas de comunicação e fidelização do IBEM.

5 – Fontes de Receitas: Atualmente a única fonte de receitas do instituto é a contribuição dos alunos o que tem se mostrado insuficiente para a manutenção dos voluntários, estruturação de material didático e crescimento da organização no atendimento a maior número de alunos e ativação da sua rede de empreendedorismo.

A estruturação do plano de negócios visa exatamente identificar a necessidade financeira para implementar o crescimento a partir da captação de recursos junto a patrocinadores, pessoas físicas e jurídicas, e mecanismos de fomento não reembolsáveis.

6 – Recursos Chave: Atualmente, os recursos chave do IBEM são a infraestrutura física, os voluntários, o material didático e a internet.

Para a captação de recursos junto a patrocinadores será necessário um pensamento estratégico mais organizado no sentido de oferecer contrapartidas institucionais aos mesmos, mas não necessariamente implicará em incorporar recursos adicionais.

O corpo de voluntários precisará incorporar profissionais da área de comunicação e design para criar e elaborar alternativas de comunicação e ações que proporcionem a exposição e a incorporação das marcas parceiras do IBEM.

Outra alternativa seria investir na capacitação dos voluntários já incorporados com cursos nas áreas de comunicação e design para cumprir com o plano estabelecido.

7 – Atividades-Chave: As atividades-chave relacionadas ao IBEM são:

- Planejamento e execução das aulas.
- Acompanhamento psico-social-pedagógico dos alunos.
- Orientação e capacitação dos empreendedores.
- Atividades administrativas em geral (ex.: recebimento de pagamento)

8 – Principais parcerias: A principal parceria do IBEM é com o CCAS, Centro de Cidadania e Atividades Sociais da Igreja Batista Betânia que incorporou o projeto

como parte das atividades da congregação e disponibiliza o espaço físico para o funcionamento do IBEM.

O CCAS da IBB não tem fins lucrativos e atende a comunidade carente nas áreas de saúde, educação, capacitação profissional, pessoal e emocional.

O IBEM tem também uma parceria importante com o Núcleo de Apoio às Classes Comunitárias (NAPC) da PUC-Rio.

A PUC-Rio criou o Núcleo de Apoio Pedagógico às Classes Comunitárias (NAPC), um espaço de diálogos entre os saberes e as práticas dos educadores comunitários e os conhecimentos de seus parceiros na academia e nos sistemas de formação profissional. A Coordenação Central de Educação a Distância participa deste trabalho oferecendo cursos de formação docente semipresenciais.

A partir da parceria com a PUC-Rio o objetivo e incorporar outras instituições universitárias ao grupo de parceiros.

Os voluntários são parceiros decisivos na condução do Instituto.

Com desenvolvimento e a incorporação de patrocinadores e financiadores estes se tornarão também parceiros participando do desenvolvimento de atividades e projetos conjuntos.

9 – Estrutura de custos: A estrutura de custos é a normal deste tipo de atividade com material didático, manutenção da infraestrutura física, custos com transporte e alimentação de voluntários e ajuda de custo para voluntários colaboradores com atividades administrativas o IBEM.

Com o crescimento da atuação do Instituto prevemos a incorporação de pagamento de contribuição aos voluntários bem como investimento em capacitação pedagógica e profissional dos mesmos com o objetivo de mobilizar e engajar maior número de voluntários ao Instituto.

4. REVISÃO E NOVAS DEFINIÇÕES DE MISSÃO, VISÃO, VALORES E ORGANOGRAMA DO INSTITUTO BEM

Após a avaliação e construção do modelo de negócio da organização revisamos e propomos novas definições para:

- MISSÃO:

- "Desenvolver ações sócio-educacionais e profissionais, visando a transformação das pessoas através da formação cidadã crítica e reflexiva."

- VISÃO:

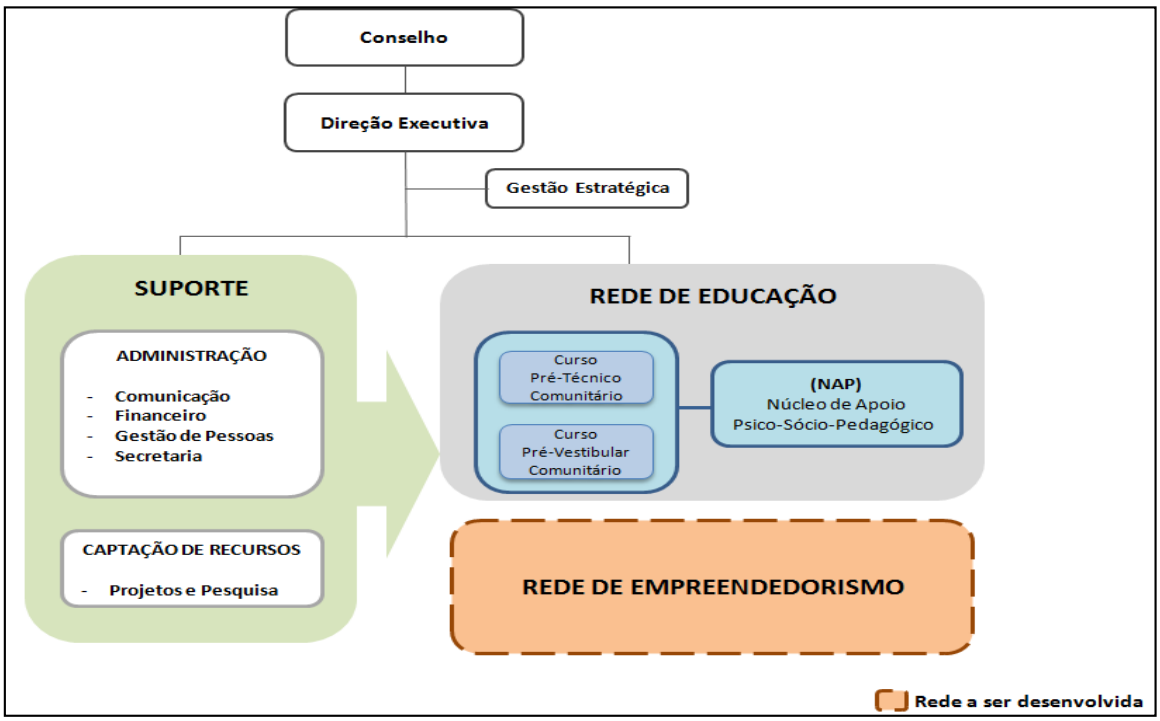
- Ser reconhecido até 2018 como uma organização de referência em educação comunitária na zona oeste do Rio de Janeiro.

- VALORES:

- Inclusão social
- Busca pela excelência
- Evoluir juntos
- Mobilização

- ORGANOGRAMA

Figura 8 – Novo organograma IBEM



Fonte: Dados coletados

Através da expansão pretendida pelo Instituto BEM, optou-se pela criação das seguintes áreas:

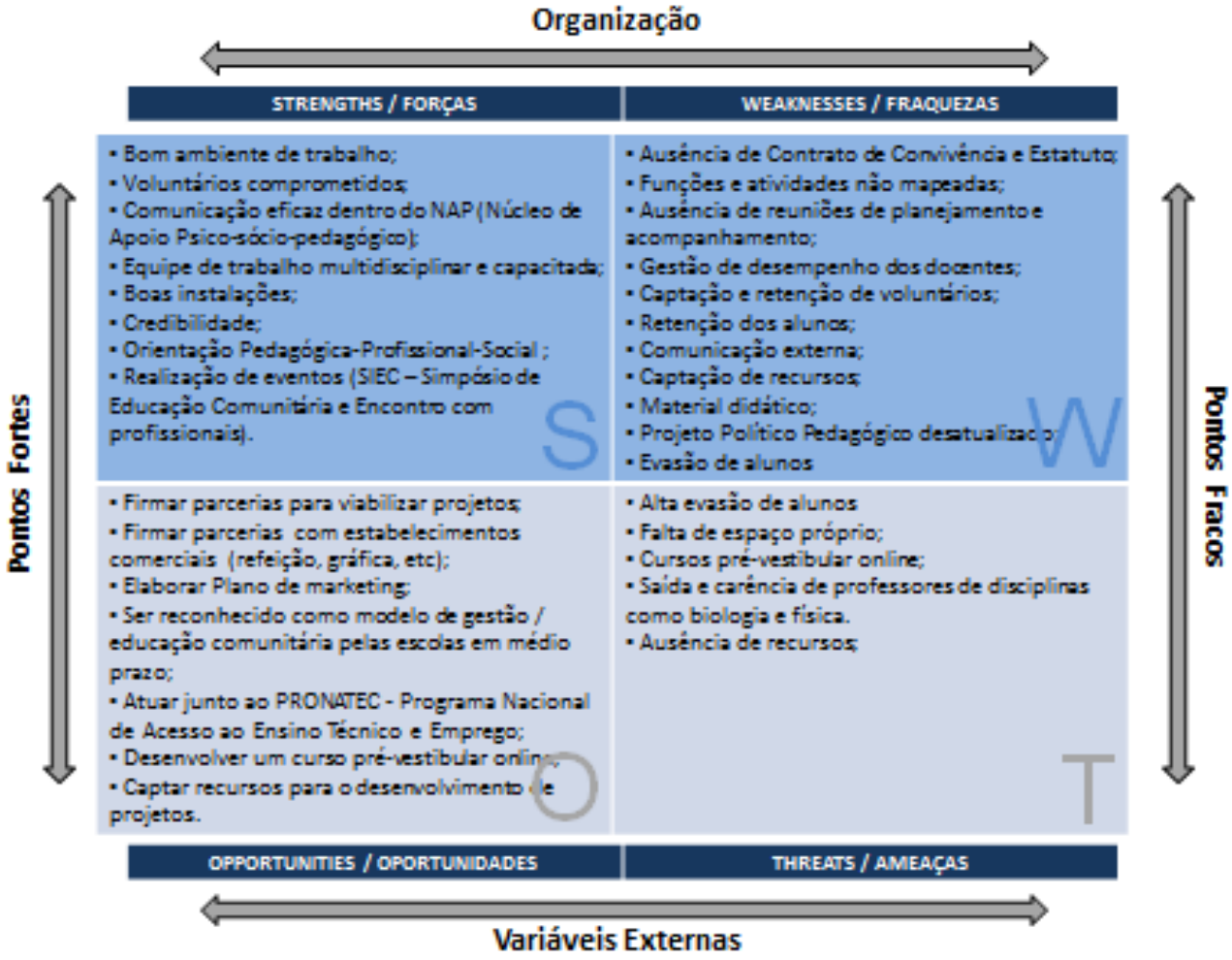
- Gestão Estratégica: Responsável por conduzir a gestão estratégica da organização.

- Captação de recursos: Responsável pela captação de recursos para a organização.

- Rede de Empreendedorismo: Responsável pela execução das práticas de empreendedorismo, junto ao seu público estabelecido.

5. ANÁLISE SWOT

Figura 9 – Matriz SWOT



Fonte: Dados coletados

5.1. Forças (Strengths)

- Bom ambiente de trabalho;
- Voluntários comprometidos;
- Comunicação eficaz dentro do NAP (Núcleo de Apoio Psico-sócio-pedagógico);
- Equipe de trabalho multidisciplinar e capacitada;
- Boas instalações;
- Credibilidade;
- Orientação Pedagógica-Profissional-Social ;
- Realização de eventos (SIEC – Simpósio de Educação Comunitária e Encontro com profissionais).

5.2. Fraquezas (Weakenesses)

- Ausência de Contrato de Convivência e Estatuto;

- Funções e atividades não mapeadas;
- Ausência de reuniões de planejamento e acompanhamento;
- Gestão de desempenho dos docentes;
- Captação e retenção de voluntários;
- Retenção dos alunos;
- Comunicação externa;
- Captação de recursos;
- Material didático;
- Projeto Político Pedagógico desatualizado;
- Evasão de alunos

5.3. Oportunidades (Opportunities)

- Firmar parcerias para viabilizar projetos;
- Firmar parcerias com estabelecimentos comerciais (refeição, gráfica, etc);
- Elaborar Plano de marketing;
- Ser reconhecido como modelo de gestão / educação comunitária pelas escolas em médio prazo;
- Atuar junto ao PRONATEC - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego;
- Desenvolver um curso pré-vestibular online;
- Captar recursos para o desenvolvimento de projetos.

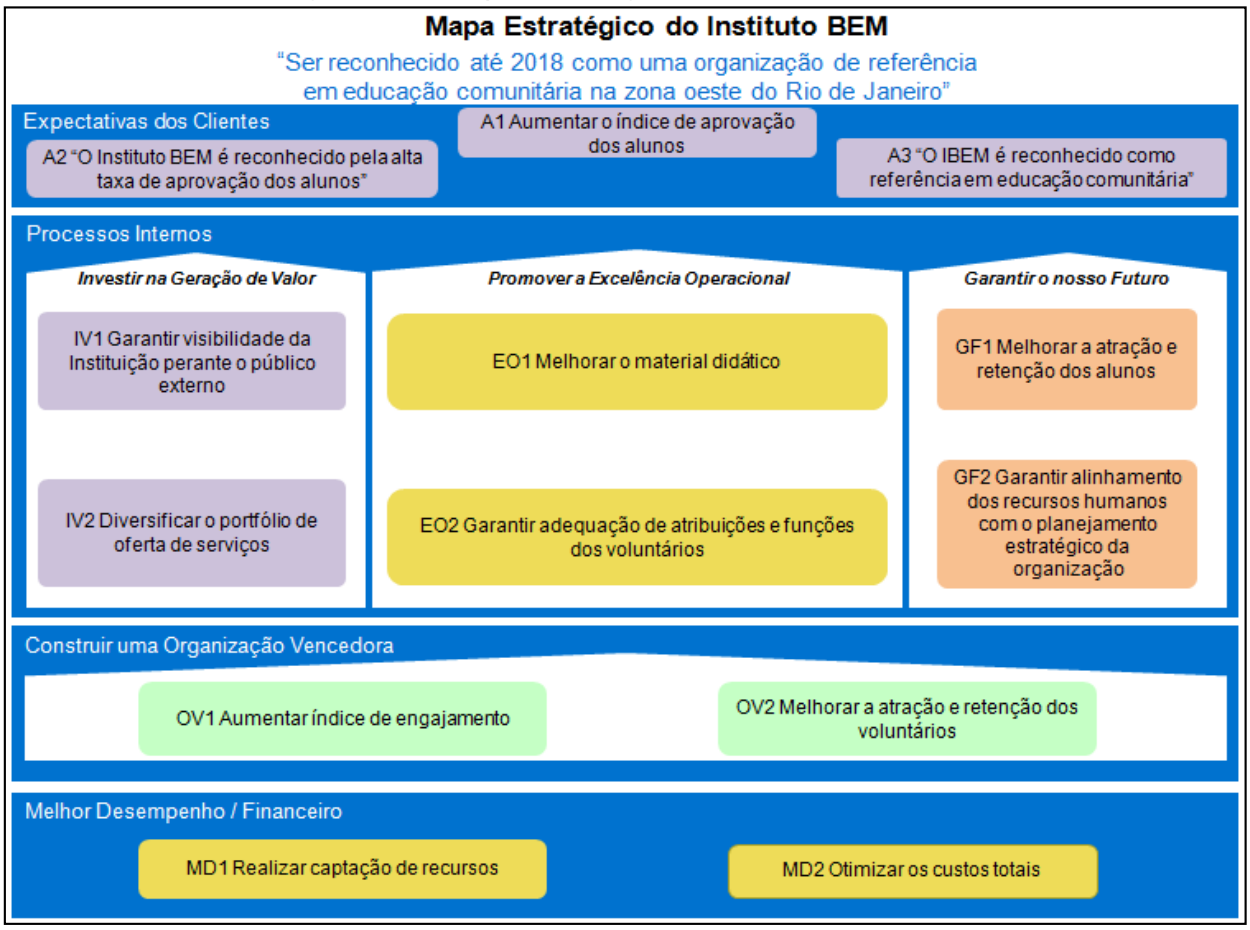
5.4 Ameaças (Threats)

- Alta evasão de alunos
- Falta de espaço próprio;
- Cursos pré-vestibular online;
- Saída e carência de professores de disciplinas como biologia e física.
- Ausência de recursos;

6. DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA DO TRABALHO A SER IMPLEMENTADO

Após a análise do ambiente externo, da estruturação do modelo de negócio do Instituto IBEM e da identificação de seus pontos fortes e fracos neste ambiente, foi elaborado o mapa estratégico para estruturação do plano de negócios.

Figura 10 – Mapa Estratégico – IBEM 2013



Fonte: grupo de trabalho

O Balanced Scorecard oferece o modelo para a descrição das estratégias que criam valor para a organização, contendo 4 perspectivas (Aprendizado e Crescimento, Interna, Clientes e Financeira).

- Aprendizado e Crescimento (Construir uma organização vencedora): Foram identificados os objetivos para que o IBEM aumente o índice de engajamento e melhore a atração e retenção dos voluntários.

- Interna (Processos Internos): Foram identificados os objetivos para investir na geração de valor, promover a excelência operacional e garantir o futuro do IBEM.

- Clientes (Expectativas dos clientes): Foram identificados os objetivos para que o IBEM seja reconhecido pela alta taxa de aprovação dos alunos, pelo aumento desta taxa e por ser uma organização referência em educação comunitária.

- Financeira (Melhor desempenho / financeiro): Foram identificados os objetivos para que o IBEM realize captação de recursos e otimize os custos totais.

Segue abaixo, figura 11 - Mapa Estratégico, Balanced Scorecard, metas e indicadores.

Figura 11 - Mapa Estratégico, Balanced Scorecard, metas e indicadores.

Mapa Estratégico		Balanced Scorecard
Expectativa dos Clientes	**Objetivos**	**Expectativa dos Clientes - Indicadores**
A1 Aumentar o índice de aprovação dos alunos A2 "O Instituto BEM é reconhecido pela alta taxa de aprovação dos alunos" A3 "O IBEM é reconhecido como referência em educação comunitária"	1- Aumentar índice de aprovação dos alunos; 2- Ser reconhecido pela alta taxa de aprovação; 3- Ser reconhecido como referência em educação comunitária.	1- Índice de aprovação dos alunos - meta: 70% 2- Índice de aprovação dos alunos - meta: 70% Pesquisa de feedback de imagem - meta: 70% 3- Pesquisa de feedback de imagem - meta: 70%
Processos Internos	**Objetivos**	**Processos Internos - Indicadores**
IV1 Garantir visibilidade da Instituição perante o público externo IV2 Diversificar o portfólio de oferta de serviços EO1 Melhorar o material didático EO2 Garantir adequação de atribuições e funções dos voluntários GF1 Melhorar a atração e retenção dos alunos GF2 Garantir alinhamento dos recursos humanos com o planejamento estratégico da organização	1- Garantir visibilidade da Instituição perante o público externo; 2- Diversificar o portfólio de oferta de serviços; 3- Melhorar material didático; 4- Garantir adequação de atribuições e funções dos voluntários; 5- Melhorar atração e retenção dos alunos; 6- Garantir alinhamento dos recursos com o planejamento estratégico da organização.	1- Implantação do plano de marketing - meta: 100% Implantação do plano de mídias sociais - meta: 100% 2- Conclusão do plano de implantação do curso pré-vestibular online - meta: 100% 3- Pesquisa de satisfação sobre material didático - meta: 80% 4- Mapeamento de atividades, funções e competências - meta: 100% Avaliação das competências - meta: 100%. 5- Turnover voluntário de alunos - meta: 5% 6- Conclusão cronograma de reuniões de alinhamento estratégico, planejamento e acompanhamento - meta: 90%
Construir uma Organização Vencedora	**Objetivos**	**Construir uma Organização Vencedora - Indicadores**
OV1 Aumentar índice de engajamento OV2 Melhorar a atração e retenção dos voluntários	1- Aumentar índice de engajamento; 2- Melhorar a atração e retenção dos voluntários.	1- Favorabilidade na pesquisa de clima - meta: 70%; 2- Turnover voluntário - meta: 5%
Melhor Desempenho / Financeiro	**Objetivos**	**Melhor Desempenho / Financeiro - Indicadores**
MD1 Realizar captação de recursos MD2 Otimizar os custos totais	1- Realizar captação de recursos; 2- Otimizar os custos totais.	1- Conclusão do plano de captação de novos patrocínios - meta: 100% Aumento da receita - meta: 20% 2- Redução dos custos totais mensais - meta: 10%

Fonte: grupo de trabalho

7. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Com um custo mensal no valor de R$ 2.460,00 (dois mil quatrocentos e sessenta reais) o instituto IBEM, vem agregando valor aos adolescentes e jovens de comunidades pobres na zona oeste do Rio de Janeiro, através de dois cursos preparatórios, sendo um pré-vestibular e outro pré-técnico. Com uma gama de voluntários que atualmente não são remunerados pelas suas atividades, o IBEM vem formando e capacitando jovens destas comunidades para enfrentar o futuro.

Hoje o custo mensal de funcionamento da estrutura está dividido em duas partes: Fixo e Variável.

7.1. Custo fixo

No custo fixo temos os custos de instalação tais como, aluguel, contador, bolsista administrativa dentre outros de back office.

7.2. Custo variável

No custo variável, consideramos os custos relativos aos cursos em si, tais como despesas com xerox de apostilas e pequenas ajudas de custo para os professores voluntários, tais como transporte e alimentação, isso faz com que hoje o IBEM tenha um gasto mensal no valor de R$ 2.460,00.

7.3. Receitas

Atualmente, as receitas do IBEM são oriundas de doação voluntária dos alunos que hoje está no valor fixo de R$60,00 por mês.

7.4. Fluxo de caixa projetado

Para a análise da necessidade de caixa projetada num fluxo de caixa de 5 anos de duração, adotamos, por hipótese, a base de 50 alunos/mês.

Este número reflete a quantidade de alunos matriculados no último mês de cada período letivo nos dois cursos ministrados pelo IBEM, sendo 15 no Pré-técnico e 35 no Pré-vestibular. Desta forma a necessidade de caixa para o ponto de equilíbrio do curso

é de R$ 44,73 (quarenta e quatro reais e setenta e três centavos) por aluno para o custeio mensal.

Tal necessidade dispensa a consideração da evasão destes alunos, pois se trabalha a necessidade pela quantidade mínima atingida no último mês de curso gerando sobra de caixa nos primeiros meses onde a quantidade de alunos é maior.

Atualmente é cobrada uma mensalidade no valor de R$60,00 por aluno o que garante um saldo positivo no final de cada ano letivo, mas estes valores não permitem o crescimento e o aprimoramento do curso.

Segue abaixo planilha com o fluxo de caixa para os próximos 5 anos, considerando o cenário atual.

Frequência	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	TOTAL GERAL
Frequência						
Pre Vestibular						
Pré Técnico						
Receita	**Ano 1**	**Ano 2**	**Ano 3**	**Ano 4**	**Ano 5**	**RECEITA TOTAL**
Receita Total	34.200,00	36.631,62	39.236,13	42.025,82	45.013,85	197.107,42
Pre Vestibular	22.800,00	24.421,08	26.157,42	28.017,21	30.009,23	131.404,95
Pré Técnico	11.400,00	12.210,54	13.078,71	14.008,61	15.004,62	65.702,47
Despesas Operacionais	**Ano 1**	**Ano 2**	**Ano 3**	**Ano 4**	**Ano 5**	**Operacionais Total**
Custo Variável	6.300,00	6.747,93	7.227,71	7.741,60	8.292,03	36.309,26
Apostilas	2.700,00	2.891,97	3.097,59	3.317,83	3.553,73	15.561,11
Hora/Aula	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Passagens	2.700,00	2.891,97	3.097,59	3.317,83	3.553,73	15.561,11
Alimentação	900,00	963,99	1.032,53	1.105,94	1.184,58	5.187,04
Resultado Operacional	27.900,00	29.883,69	32.008,42	34.284,22	36.721,83	160.798,16
Acumulado	27.900,00	57.783,69	89.792,11	124.076,33	160.798,16	160.798,16
Custo Fixo	19.320,00	20.693,65	22.164,97	23.740,90	25.428,88	111.348,40
Projeto Remir - Aluguel	7.200,00	7.711,92	8.260,24	8.847,54	9.476,60	41.496,30
Escritório/Papelaria (material, xerox, etc)	3.600,00	3.855,96	4.130,12	4.423,77	4.738,30	20.748,15
Contador	3.600,00	3.855,96	4.130,12	4.423,77	4.738,30	20.748,15
Administrativo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reembolsos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Eventos	600,00	642,66	688,35	737,30	789,72	3.458,02
Secretária Bolsista	4.320,00	4.627,15	4.956,14	5.308,52	5.685,96	24.897,78
Investimentos:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultado Final	8.580,00	9.190,04	9.843,45	10.543,32	11.292,95	49.449,76
Acumulado	8.580,00	17.770,04	27.613,49	38.156,81	49.449,76	49.449,76

Tabela 1 - Fluxo de Caixa – Projeção para 5 anos sem investimento.

Percebemos que a operação é superavitária, mas não permite o crescimento.

8. PLANO DE AÇÃO PARA CRESCIMENTO E SUSTENTABILIDADE DO NEGÓCIO

Para que o Instituto BEM consiga ser reconhecido, em 2018, como uma organização de referência em educação comunitária na zona oeste do Rio de Janeiro é preciso:

- Investir na geração de valor diversificando o portfolio de serviços oferecidos e garantindo visibilidade para os patrocinadores;

- Promover a excelência operacional melhorando a qualidade do material didático e garantindo a adequação de atribuições e funções dos voluntários;

- Garantir o futuro da organização melhorando a atração e manutenção dos alunos e voluntários.

- Melhorar o desempenho financeiro realizando captação de recursos e otimizando os custos totais.

Nossa métrica será a de demonstrar as necessidades e possibilidades que o curso precisa para crescer e expandir-se. Neste sentido, uma primeira preocupação é a de melhorar as condições para que os profissionais (atualmente voluntários) possam além de serem remunerados, ser capacitados em cursos com profissionais ligados às instituições de ensino parceiras para reciclagem e treinamento para atuação eficiente junto aos alunos das comunidades atendidas.

Neste sentido realizamos estudo para que cada profissional seja remunerado com o valor de R$30,00 por hora/aula de 45 minutos cada, além de capacitação com equipe oriunda de parceiros pedagógicos responsáveis por reciclar e ensinar ao voluntário.

Para alcançar esta meta não aumentando o valor da mensalidade se faz necessário a complementação do orçamento do Instituto com patrocínios levantados junto a empresas e fundações.

A contrapartida para estes investimentos devem ser a exposição da marca do patrocinador nos materiais didáticos, materiais de divulgação (cartazes, panfletos), website e facebook do IBEM, materiais gráficos e principalmente ações coordenadas e estratégicas de comunicação entre o Instituto e a empresa ou organização patrocinadora.

Seguem tabelas com grade curricular de ambos os cursos e do NAP, considerando a remuneração dos voluntários:

Qtd	Pré-Vestibular	H/A - Semana	Valor Sem.	Valor Mês	19:00 as 22:00	seg	ter	qua	qui	sex	sab	Semana
1	Matemática	5	R$ 150,00	R$ 600,00	Matemática			4	1			5
1	Língua Portuguesa	2	R$ 60,00	R$ 240,00	Língua Portuguesa		2					2
1	Literatura	2	R$ 60,00	R$ 240,00	Literatura					2		2
1	Física	2	R$ 60,00	R$ 240,00	Física				2			2
1	Química	2	R$ 60,00	R$ 240,00	Química					2		2
1	Biologia	2	R$ 60,00	R$ 240,00	Biologia		2					2
1	História	2	R$ 60,00	R$ 240,00	História	2						2
1	Geografia	2	R$ 60,00	R$ 240,00	Geografia	2						2
1	Inglês / Espanhol	1	R$ 30,00	R$ 120,00	Inglês / Espanhol				1			1
1	Exercícios	4	R$ 120,00	R$ 480,00	Exercícios						4	4
10			**R$ 720,00**	**R$ 2.880,00**		**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**24**

Tabela 2 – Grade de aulas x valor hora-aula por matéria Pré-Vestibular

Qtd	Pré-Técnico	H/A - Semana	Valor Sem.	Valor Mês	18:00 as 20:00	seg	ter	qua	qui	sex	sab
1	Matemática	6	R$ 180,00	R$ 720,00	Matemática		3			3	
1	Língua Portuguesa	3	R$ 90,00	R$ 360,00	Língua Portuguesa			3			
1	Ciencias	3	R$ 90,00	R$ 360,00	Ciencias				3		
1	História /Geografia	3	R$ 90,00	R$ 360,00	História /Geografia	3					
1	Exercícios	4	R$ 120,00	R$ 480,00	Exercícios						4
5			**R$ 570,00**	**R$ 2.280,00**							

Tabela 3 – Grade de aulas x valor hora-aula por matéria Pré- Técnico

Qtd	Voluntários do NAP	H/A - Semana	Valor Sem.	Valor Mês
1	Coordenador Pedagógico	4	R$ 120,00	R$ 480,00
1	Orientador Pedagógico	4	R$ 120,00	R$ 480,00
1	Assistente Pedagógico	4	R$ 120,00	R$ 480,00
1	Psicólogo	4	R$ 120,00	R$ 480,00
1	Assistente Social	4	R$ 120,00	R$ 480,00
			R$ 600,00	**R$ 2.400,00**

Tabela 4 – Grade de aulas x valor hora-aula por Orientador Psico-Sócio-Pedagógico - NAP

Considerando o estabelecimento desta remuneração para uma única turma de cada curso, o aporte anual necessário é de R$70.000,00 (setenta mil reais), logo para se ampliar o número de turmas, o aporte deverá acompanhar o aumento de voluntários nas três categorias.

Receita	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	RECEITA TOTAL
Receita Total	34.200,00	36.631,62	39.236,13	42.025,82	45.013,85	197.107,42
Pre Vestibular	22.800,00	24.421,08	26.157,42	28.017,21	30.009,23	131.404,95
Pré Técnico	11.400,00	12.210,54	13.078,71	14.008,61	15.004,62	65.702,47
Despesas Operacionais	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Operacionais Total
Custo Variável	74.340,00	79.625,57	85.286,95	91.350,85	97.845,90	428.449,28
Apostilas	2.700,00	2.891,97	3.097,59	3.317,83	3.553,73	15.561,11
Hora/Aula	68.040,00	72.877,64	78.059,24	83.609,26	89.553,87	392.140,02
Passagens	2.700,00	2.891,97	3.097,59	3.317,83	3.553,73	15.561,11
Alimentação	900,00	963,99	1.032,53	1.105,94	1.184,58	5.187,04
Resultado Operacional	-40.140,00	-42.993,95	-46.050,82	-49.325,04	-52.832,05	-231.341,86
Acumulado	-40.140,00	-83.133,95	-129.184,78	-178.509,82	-231.341,86	-231.341,86
Custo Fixo	19.320,00	20.693,65	22.164,97	23.740,90	25.428,88	111.348,40
Projeto Remir - Aluguel	7.200,00	7.711,92	8.260,24	8.847,54	9.476,60	41.496,30
Escritório - Papelaria (Material; Xerox; Etc)	3.600,00	3.855,96	4.130,12	4.423,77	4.738,30	20.748,15
Contador	3.600,00	3.855,96	4.130,12	4.423,77	4.738,30	20.748,15
Administrativo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reembolsos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Eventos	600,00	642,66	688,35	737,30	789,72	3.458,02
Secretária Bolsista	4.320,00	4.627,15	4.956,14	5.308,52	5.685,96	24.897,78
Investimentos:	70.000,00	74.977,00	80.307,86	86.017,75	92.133,62	403.436,23
Resultado Final	10.540,00	11.289,39	12.092,07	12.951,82	13.872,69	60.745,97
Acumulado	10.540,00	21.829,39	33.921,46	46.873,28	60.745,97	60.745,97

Tabela 5 – Fluxo de Caixa – Projeção para 5 Anos com investimento

9. CONCLUSÃO

Com esta análise concluímos que com o investimento mínimo de R$ 70.000,00/ano o Instituto BEM será capaz de cumprir com as metas de:

- Melhorar a qualidade do material didático e garantir capacitação dos voluntários;

- Melhorar a atração e manutenção de alunos e voluntários.

- Investir na geração de valor diversificando o portfolio de serviços oferecidos e garantindo visibilidade para os patrocinadores;

- Melhorar o desempenho financeiro realizando captação de recursos e otimizando os custos totais.

Percebemos que há uma sobra anual de caixa de R$ 10.540,00 que pode ser usada como fundo de reserva para emergências, para aquisição de equipamento audiovisual de suporte às aulas, contratação de administrador ou de designer gráfico para elaborar alternativas de comunicação para as marcas dos patrocinadores e do Instituto BEM.

A partir desta base é possível considerar que para cada módulo com um curso pré-técnico, um curso pré-vestibular e um NAP, remunerando-se os voluntários e a infraestrutura é necessário um investimento de R$ 70.000,00/ano.

ANEXO 1.1 - Relação de voluntários – IBEM

Escolaridade dos voluntários - IBEM

Ensino Médio	2	4%
Graduação	24	54%
Pós-graduação - Especialização	9	20%
Pós-graduação - Mestrado	9	20%
Pós-graduação - Doutorado	1	2%
Total	**45**	

DIREÇÃO EXECUTIVA

Daniel Oliveira Lima – (1. Diretor, 2. Coordenador e Professor do Pré-Vestibular – Matemática)

- Licenciatura em Matemática (UERJ/2009).

- Cursa graduação em Economia na UERJ.

- Especialização em Educação Matemática na UFRJ.

- Extensão Universitária: Educador Comunitário (PUC-Rio/2009).

GESTÃO ESTRATÉGICA

Nilton Monteiro de Mello Junior

- Graduação em Pedagogia Empresarial (UVA/2009)

- Cursa MBA em Gestão do Conhecimento (CRIE/COPPE/UFRJ).

- Extensão Universitária: Educador Comunitário (PUC-Rio/2011).

ADMINISTRAÇÃO

Administração Geral e Finanças

Alexandro Farias - Administrador

- Graduação em Administração (UERJ/2010).

Adriana Terri – (1. Assistente Financeira, 2. Professora do Pré-Vestibular – Geografia)

- Licenciatura em Geografia (Simonsen/2008).

Secretaria

Roseane Xavier - Secretária

- Ensino Médio completo (EE Albert Sabin/ano).

Comunicações

Sulamita Ricardo – Comunicação e Site

- Graduação em Comunicação Social - Jornalismo (UFF/2010).

João Ricardo Viégas – Comunicação e Redes Sociais

- Cursa graduação em Comunicação Social - Propaganda e Marketing (PUC-Rio/período).

Rafael Oliveira – Comunicação Visual

- Cursa graduação em Desenho Industrial (UERJ/período).

Coordenação de Eventos

Denílson Queiroz

- Graduação em Administração (São José/1998).

- Licenciatura em Geografia (Simonsen/2007).

- Especialização em Gestão Estratégica (UCAM/2012).

- Cursando MBA em Gestão de Negócios na UCAM.

REDE DE EDUCAÇÃO

Núcleo de Apoio Psico-Sócio-Pedagógico (NAP)

Equipe Pedagógica

Roberta Fernandes – Coordenadora Pedagógica do Pré-Vestibular

- Graduação em Pedagogia (UERJ/2010).

- Cursando especialização em Educação Tecnológica (CEDERJ/período).

- Cursando mestrado em Educação na UERJ.

Bruna de Lourdes – (1. Orientadora Pedagógica do Pré-Vestibular, 2. Professora do Pré-Vestibular - Biologia)

- Licenciatura em Filosofia (UERJ/2010).

- Cursa graduação em Psicologia (UERJ/período).

- Extensão Universitária: Educador Comunitário (PUC-Rio/2011).

Paloma Monteiro – Assistente Pedagógica do Pré-Vestibular

- Cursa graduação em Pedagogia (UERJ/período).

Cândido Rafael Mendes – (1. Coordenador Pedagógico do Pré-Técnico, 2. Professor do Pré-Vestibular – Redação)

- Licenciatura em Letras - Português/Literaturas (UNESA/2005).

- Especialização em Literatura Portuguesa (UFRJ/2006).

- Mestrado em Letras Vernáculas – Literaturas Africanas (UFRJ/2009).

- Especialização em Tecnologias na Educação (PUC-Rio/2010).

- Cursa graduação em Engenharia Mecânica (CEFET/período).

- Extensão Universitária: Educador Comunitário (PUC-Rio/2009).

Viviane Eduardo – Orientadora Pedagógica do Pré-Técnico

- Licenciatura em História (UGF/2009).

- Especialização em Orientação Educacional e Pedagógica (UGF/2010).

- Extensão Universitária: Educador Comunitário (PUC-Rio/2012).

Cássia Dolores – Assistente Pedagógica do Pré-Técnico

- Ensino Médio completo (escola/ano)

- Cursa Extensão Universitária: Educador Comunitário (PUC-Rio/2013).

Equipe de Psicologia

Débora Emanuelle Lomba - Coordenadora

- Bacharelada em Psicologia (UERJ/2011).

- Cursa licenciatura (UERJ)

- Extensão Universitária: Educador Comunitário (PUC-Rio/2009).

Lívia Sheila Rodrigues – (1. Assistente de Psicologia, 2. Coordenadora e Professora do Pré-Vestibular – História)

- Bacharelada e licenciada em Psicologia (UFF/2002).

- Especialização em Arteterapia e Educação e Saúde (UCAM/2009).

- Cursa Licenciatura em História (Simonsen/período).

Equipe de Serviço Social

Suelen Guariento – Coordenadora

- Graduação em Serviço Social

- Mestrado em Serviço Social (UFRJ/2013).

Danielle Dourado – Estagiária

- Cursa graduação em Serviço Social (UNESA).

- Cursa Extensão Universitária: Educador Comunitário (PUC-Rio/2013).

Kátia Regina – Estagiária

- Graduação em Letras – Português/Hebraico (UFRJ/1982)

- Especialização em Psicopedagogia Clínica e Institucional (UCB/2001)

- Especialização em Docência do Ensino Superior (São José/2008)

- Especialização em Gestão e Orientação Educacional (UCB/2009)

- Cursa graduação em Serviço Social (UNESA)

- Cursa Extensão Universitária: Educador Comunitário (PUC-Rio/2013).

Viviane Carvalho – Estagiária

- Cursa graduação em Serviço Social (UCB)

- Cursa Extensão Universitária: Educador Comunitário (PUC-Rio/2013).

Janete Caetano – estagiária

- Cursa graduação em Serviço Social (UCB)

- Cursa Extensão Universitária: Educador Comunitário (PUC-Rio/2013).

Equipe de Biologia

Aline Cristina Abreu - Coordenadora

- Licenciatura em Ciências Biológicas (UNESA/2009)

- Mestrado em Ciências Biológicas – Imunobiologia (UFRJ/2012)

- Cursa Doutorado em Imunobiologia (UFRJ/UCLA (University of California).

- Extensão Universitária: Educador Comunitário (PUC-Rio/2011).

Bruna de Lourdes – Professora do Pré-vestibular

Rute Lafaiete – Professora do Pré-Vestibular

- Graduação em Enfermagem (UFRJ/2009).

- Especialização em Gestão de Programas para o Controle da Tuberculose (FIOCRUZ /2010).

- Especialização em Saúde da Família (UERJ/2012).

- Mestrado em Saúde Pública (UFRJ/2012).

- Cursa especialização em Enfermagem do Trabalho (UERJ)

Equipe de Física

Robson Santos – Coordenador e Professor do Pré-Vestibular

- Licenciatura em Física (IFRJ/2010).

- Cursa Mestrado em Ensino de Ciências (CEFET).

Marcelo Macedo – Professor do Pré-Vestibular

- Licenciatura em Física (UFRJ)

- Mestrado em Física Nuclear no (IBPF)

Equipe de Geografia

Rafael Gonçalves Imbrionísio – Coordenador

- Bacharel em Geografia (UFRJ/2010).

Adriana Terri – Professora do Pré-Vestibular

Equipe de História

Lívia Sheila Rodrigues – Coordenadora

Leonardo Alvarenga – Professor do Pré-Vestibular

- Licenciatura em História (Simonsen/2008).

- Cursa Especialização em História Social e Cultural do Brasil (Simonsen)

Gustavo Gonçalves – Professor do Pré-Vestibular

- Licenciatura em História (Moacyr Bastos/2004).

- Extensão Universitária: Educador Comunitário (PUC-Rio/2008).

Lissandra Queiroga – Professora do Pré-Vestibular

- Cursa graduação e licenciatura em História (UFRJ)

Thaís Regina – Professora do Pré-Técnico

- Bacharelado e Licenciatura em História (UGF/2013).

- Extensão Universitária: Educador Comunitário (PUC-Rio/2010).

Equipe de Língua Portuguesa e Estrangeiras

Michelle Oliveira – Coordenadora

- Graduada em Pedagogia (UCB/2003).

- Licenciada em Letras – Português/Literaturas (UCB/2010).

- Especialização em Orientação Educacional e Pedagógica (UCAM/2010).

- Especialização em Gramática Gerativa e Estudos de Cognição (UFRJ/2011).

- Cursa Mestrado em Linguística (UFRJ)

- Extensão Universitária: Educador Comunitário (PUC-Rio/2010).

Cândido Rafael Mendes – Professor de Redação do Pré-Vestibular

Luiz César – Professor de Literatura Brasileira do Pré-Vestibular

- Bacharelado e Licenciatura em Letras - Língua Portuguesa/Grego

(UERJ/2010).

Larissa Oliveira – Professora de Língua Portuguesa do Pré-Vestibular

- Graduação em Letras – Português/Literaturas (UNIVERCIDADE/2011)

- Cursa Especialização em Língua Portuguesa (LICEU LIT PORT)

Ayrton Machado – Professor de Espanhol do Pré-Vestibular

- Cursa Graduação em Letras – Português/Espanhol (UFRJ)

Érika Tavares – Professora de Língua Portuguesa do Pré-Técnico

- Graduação em Letras – Português/Literaturas (UNESA/2008).

- Extensão Universitária em LIBRAS / Língua Portuguesa (INES/2008).

- Extensão Universitária: Educador Comunitário (PUC-Rio 2012).

Equipe de Matemática

Daniel Oliveira Lima – coordenador e professor do pré-vestibular

Tiago Reis – Professor do Pré-Vestibular

- Licenciatura em Matemática

- Mestre em Ensino de Ciências

Vítor Gomes – Professor do Pré-Vestibular

- Licenciatura em Matemática (UFF/2013).

Patrícia Guilherme – Professora do Pré-Vestibular

- Graduada em Química (IFRJ/2010)

- Cursa Licenciatura em Matemática (IFRJ)

Felipe Olavo – Professor do Pré-Técnico

- Licenciatura em Matemática (Univercidade)

- Cursa Mestrado em Matemática (UFRJ)

Anderson Lima– Professor do Pré-Técnico

- Graduação em Ciências Navais – Habilit. em Mecânica (Escola Naval/2006)

- Especialização em Engenharia de Petróleo (COPPE/UFRJ/2011)

- Cursa Licenciatura em Matemática (UFF)

Equipe de Química

Jefferson Leite – Coordenador e Professor do Pré-Vestibular

- Bacharel em Química Industrial (UFRJ/2004)

- Licenciatura em Química (UFRJ/2008).

Airton Fernandes – Professor do Pré-Vestibular

- Cursa Graduação em Polímeros (UEZO)

Leonardo Paixão – Professor do Pré-Vestibular

- Bacharelado em Farmácia (UNESA/2009).

Elton Figueiredo – Professor de Ciências do Pré-Técnico

- Bacharelado em Engenharia de Bioprocessos (UFRJ/2012).

Anexo 1.2 – Currículo dos diretores – IBEM

Daniel de Oliveira Lima

Curriculum Vitae

Dados pessoais

Nome Daniel de Oliveira Lima
Filiação Jorge Luiz Lima e Nailda Aparecida de Oliveira Lima
Nascimento 11/05/1985 - Rio de Janeiro/RJ - Brasil
Carteira de Identidade 210888699 DETRAN - RJ - 22/08/2008
CPF 107.746.877-62

Endereço residencial Rua Bernardo de Vasconcellos, 1493, Bloco 02, Apto 205
Realengo - Rio de Janeiro - 21710-261, RJ - Brasil
Telefone: 21 93176031

Endereço eletrônico
E-mail para contato : danielprof2006@gmail.com
e-mail alternativo : danie@prevestibb.com.br

Formação acadêmica/titulação

2004 - 2009 Graduação em Matemática.
Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ, Rio De Janeiro, Brasil
Título: O Ensino de Função Afim aos alunos do Ensino Médio
Orientador: Carmen Especotti da Silva

Atuação profissional

1. Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro - PM/RJ

Vínculo institucional

2011 - 2011 Vínculo: Servidor público , Enquadramento funcional: Professor , Carga horária: 40, Regime: Integral

2. Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ

Vínculo institucional

2010 - 2010 Vínculo: Professor Substituto , Enquadramento funcional: Professor , Carga horária: 16, Regime: Parcial

3. Governo do Estado do Rio de Janeiro - GOVERNO/RJ

Vínculo institucional

2010 - 2010 Vínculo: Servidor público , Enquadramento funcional: Professor , Carga horária: 12, Regime: Parcial

4. Colégio Pedro II - CP II

Vínculo institucional

2013 - Atual Vínculo: Professor Visitante , Enquadramento funcional: Professor , Carga horária: 40, Regime: Integral

5. Prefeitura da cidade de Nova Iguaçu - PCNI

Vínculo institucional

2012 - Atual Vínculo: Servidor público , Enquadramento funcional: Professor I , Carga horária: 14, Regime: Parcial

6. Instituto Bem - IBEM

Vínculo institucional

2007 - Atual Vínculo: Voluntário , Enquadramento funcional: Diretor/Professor , Carga horária: 10, Regime: Parcial

7. Colégio Monteiro Passos - CMP

Vínculo institucional

2009 - 2010 Vínculo: Celetista formal , Enquadramento funcional: Professor , Carga horária: 12, Regime: Parcial

8. Colégio Soeiro - SOEIRO

Vínculo institucional

2008 - 2009 Vínculo: Colaborador , Enquadramento funcional: Professor , Carga horária: 10, Regime: Parcial

Atividades

03/2008 - 02/2009 Ensino médio
Especificação: Matemática

9. Moderna Organização Pedagógica Integrada - MOPI

Vínculo institucional

2008 - 2008 Vínculo: Celetista formal , Enquadramento funcional: Monitor de Matemática , Carga horária: 6, Regime: Parcial

Áreas de atuação

1. LICENCIATURA EM MATEMÁTICA
2. Administração de Setores Específicos
3. Economia dos Programas de Bem-Estar Social
4. Engenharia Econômica

5. Educação Comunitária

Producão

Produção bibliográfica

Capítulos de livros publicados

1. **Lima, Daniel Oliveira**
Mapeando procedimentos em apoio à elaboração de Projetos Político - Pedagógicos nas Classes Comunitárias Pré - Técnicas In: Classes Comunitárias Pré - Técnicas A Construção de seus projetos político-pedagógicos.1 ed.Rio de Janeiro : In-Fólio, 2010, v.01, p. 169-180.

Candido Rafael Mendes da Silva

Curriculum Vitae

Dados pessoais

Nome Candido Rafael Mendes da Silva
Filiação Nilton Alves da Silva e Denise Mendes da Silva
Nascimento 12/07/1977 - Rio de Janeiro/RJ - Brasil
Carteira de Identidade 099563546 IFP - RJ - 12/09/1991
CPF 072.701.627-00
Endereço residencial Rua General Sezefredo 735, Realengo - Rio de Janeiro, 21715-064, RJ - Brasil
Telefone: 21 33367074

Endereço profissional Colégio Cruzeiro - Unidade Jacarepaguá
Rua Retiro dos Artistas, 589, Jacarepaguá - Rio de Janeiro, 22770-103, RJ - Brasil
Telefone: 21 35154100
Endereço eletrônico E-mail para contato : faelmsilva@hotmail.com

---

Formação acadêmica/titulação

2007 - 2009 Mestrado em Letras (Letras Vernáculas).
Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Rio De Janeiro, Brasil
Título: Xiboniboni: a metáfora dos espelhos em Niketche, de Paulina Chiziane, Ano de obtenção: 2009
Orientador: Carmen Lúcia Tindó Ribeiro Secco

2009 - 2010 Especialização em Tecnologias na Educação.
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, PUC-Rio, Rio De Janeiro, Brasil
Título: Ferramentas de autoria em prática docente: duas experiências com mídias
Orientador: Jona d'Arc da Silva Varejão

2006 - 2007 Especialização em Literaturas Portuguesa e Africanas.
Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Rio De Janeiro, Brasil
Título: O espelho como recurso metafórico em Niketche
Orientador: Carmen Lúcia Tindó Ribeiro Secco

2012 Graduação em Engenharia Industrial Mecânica.

Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, CEFET/RJ, Rio De Janeiro, Brasil

2002 - 2005 Graduação em Letras.
Universidade Estácio de Sá, UNESA, Rio De Janeiro, Brasil
Título: A profissão de Jacques Pedreira: um romance de prospecção da belle époque carioca
Orientador: Nádia Regina Barbosa da Silva

Formação complementar

2009 - 2009 Extensão universitária em Processos de avaliação de ensino.
Universidade Estácio de Sá, UNESA, Rio De Janeiro, Brasil

2008 - 2009 Extensão universitária em Planejamento de Enisno.
Universidade Estácio de Sá, UNESA, Rio De Janeiro, Brasil

2009 - 2009 Extensão universitária em Capacitação pedagógica e gerencial sobre CCPT e PP.
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, PUC-Rio, Rio De Janeiro, Brasil

2009 - 2009 Extensão universitária em Bases curriculares e metodológicas das CCPTs.
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, PUC-Rio, Rio De Janeiro, Brasil

2008 - 2008 Curso de curta duração em Seminário de Capacitação para Correção de Redações.
Fundação Centro de Ciências e Educação Superior à Distância do Estado do RJ, CECIERJ, Rio De Janeiro, Brasil

2007 - 2007 Curso de curta duração em Capacitação de Tutoria EAD na plataforma E-proinfo.
Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Rio De Janeiro, Brasil

2006 - 2006 Capacitação de professores de Português e Redação.
Faculdade CCAA, Faculdade CCAA, Rio De Janeiro, Brasil

2006 - 2006 Curso de curta duração em Capacitação para correção de redações do ENEM.
Universidade de Brasília, UNB, Brasília, Brasil

2005 - 2005 Extensão universitária em Seminário Breve História da Lit Brasileira.
Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ, Rio De Janeiro, Brasil

2005 - 2005 Curso de curta duração em Treinamento para corretores do ENEM.
Fundação Cesgranrio, CESGRANRIO, Rio De Janeiro, Brasil

2004 - 2004 Extensão universitária em Literatura e Cinema.
Real Gabinete Português de Leitura, RGPL, Rio De Janeiro, Brasil

2003 - 2003 Curso de curta duração em Curso de Elaboração e Trabalhos Acadêmicos.

Atuação profissional

1. Fundação Centro de Ciências e Educação Superior à Distância do Estado do RJ - CECIERJ

Vínculo institucional

2011 - Atual Vínculo: Bolsista , Enquadramento funcional: Professor Conteudista , Carga horária: 30, Regime: Parcial

2008 - 2009 Vínculo: Tutor-Professor , Enquadramento funcional: Tutor do Pré Vestibular Social , Carga horária: 8, Regime: Parcial

2. Instituto Bem - IBEM

Vínculo institucional

2008 - Atual Vínculo: Colaborador , Enquadramento funcional: Diretor de Ensino , Carga horária: 10, Regime: Parcial

3. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro - IFRJ

Vínculo institucional

2010 - 2011 Vínculo: Professor Substituto , Enquadramento funcional: Professor de Língua Portuguesa , Carga horária: 40, Regime: Integral

4. Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

Vínculo institucional

2007 - 2010 Vínculo: Colaborador , Enquadramento funcional: Tutor em EAD , Carga horária: 20, Regime: Parcial

Atividades

10/2007 - Atual Outro
Especificação: Tutoria em EAD no Curso Mídias na Educação

5. Universidade Estácio de Sá - UNESA

Vínculo institucional

2008 - 2009 Vínculo: Celetista formal , Enquadramento funcional: Professor Assistente , Carga horária: 4, Regime: Parcial

6. Faculdade CCAA - Faculdade CCAA

Vínculo institucional

2006 - 2008 Vínculo: Celetista formal , Enquadramento funcional: Instrutor de Ensino , Carga horária: 12, Regime: Parcial

7. Colégio Cruzeiro - Unidade Jacarepaguá - CC

Vínculo institucional

2012 - Atual Vínculo: Celetista , Enquadramento funcional: Professor de Redação , Carga horária: 15, Regime: Parcial

8. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio

Vínculo institucional

2012 - 2013 Vínculo: Colaborador , Enquadramento funcional: Pesquisador Associado

9. Colégio Cruzeiro - Unidade Centro - COL CRUZEIRO

Vínculo institucional

2011 - 2011 Vínculo: Contrato , Enquadramento funcional: Professor Substituto , Carga horária: 20, Regime: Parcial

Revisor de periódico

1. Perspectivas da Ciência e Tecnologia

Vínculo

2011 - 2011 Regime: Parcial

Áreas de atuação

1. Letras
2. Educação
3. Gestão Escolar
4. Tecnologias na Educação
5. Mídias na Educação

Projetos

Projetos de pesquisaProjetos de pesquisa**2012 - 2013**Disseminação e popularização de C&T (Edital
02/2011 da FAPERJ)
Situação: Em andamento Natureza: Projetos de pesquisa
Integrantes: Candido Rafael Mendes da Silva; José Carmelo Braz de Carvalho; Gilda Helena

Bernadino Campos (Responsável)
Financiador(es): Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do RJ-FAPERJ

Idiomas

Inglês Compreende Razoavelmente , Fala Pouco , Escreve Pouco , Lê Razoavelmente

Espanhol Compreende Bem , Fala Razoavelmente , Escreve Pouco , Lê Bem

Prêmios e títulos

2004 Prêmio nossa gente nossas letras - homenagem a Jorge Amado, Editora Record

Producão

Produção bibliográfica

Artigos completos publicados em periódicos

1. **SILVA, C. R. M.**
INVERSÕES E ESPELHAMENTOS CRÍTICOS EM PAULINA CHIZIANE, A PARÓDIA COMO RECURSO ESPECULAR EM NIKETCHE: UMA HISTÓRIA DE POLIGAMIA. Mulemba. , v.1, p.8 - , 2010.

2. **SILVA, C. R. M.**
Inversões e espelhamentos críticos em Paulina Chiziane, a paródia como recurso especular em Niketche: uma história de poligamia. Semioses (Rio de Janeiro). , v.1, p.32 - 48, 2010.

Capítulos de livros publicados

1. **SILVA, C. R. M.**, LIMA, D. O.
Mapeando procedimentos em apoio a elaboração de projetos político-pedagógicos em CCPTs In: Classes Comunitárias Pré-Técnicas: a construção de seus projetos políticos-pedagógicos ed.Rio de Janeiro : In-Fólio, 2010, v.1, p. 169-179.

Trabalhos publicados em anais de eventos (completo)

1. **SILVA, C. R. M.**
José Craveirinha e Paulina Chiziane: identidades questionadas, moçambicanidades revisitadas. In: III Encontro de Professores de Literaturas Africanas: pensando África - Crítica, Ensino e Pesquisa., 2007, Rio de Jneiro.
Pensando África - III Encontro de Professores de Literaturas Africanas. Rio de Janeiro: LEO CHRISTIANO EDITORIAL LTDA, 2008. v.I.

Apresentação de trabalho e palestra

1. **SILVA, C. R. M.**
As metáforas dos espelhos em Niketche, de Paulina Chiziane, 2010. (Simpósio,Apresentação de Trabalho)

2. **SILVA, C. R. M.**
Mulheres, espelhos e Moçambique: o grande mosaico de Niketche, de Paulina Chiziane, 2010. (Comunicação,Apresentação de Trabalho)

3. **SILVA, C. R. M.**
José Craveirinha e Paulina Chiziane: identidades questionadas, moçambicanidades revisitadas, 2007. (Comunicação,Apresentação de Trabalho)

Demais produções bibliográficas

1. **SILVA, C. R. M.**
José Craverinha e Paulina Chiziane: Identidades Questionadas, Moçambicanidades Revisitadas. Ensaio. Luanda:União dos Escritores Angolanos, 2010. (Outra produção bibliográfica)

2. **SILVA, C. R. M.**
O Projeto Político-Pedagógico da CCPT Igreja Batista Betânia. Projeto Político-Pedagógico. Rio de Janeiro:In-Fólio, 2010. (Outra produção bibliográfica)

3. **SILVA, C. R. M.**
A guia de Iaiá. Conto. Rio de Janeiro:Record, 2004. (Outra produção bibliográfica)

Produção técnica

Assessoria e consultoria

1. **SILVA, C. R. M.**
Elaboração da Matriz de referência do Saerjinho 2012., 2012

Trabalhos técnicos

1. **SILVA, C. R. M.**
Projeto Político Pedagógico da CCPT Igreja Batista Betânia, 2009

Demais produções técnicas

1. **SILVA, C. R. M.**
Relatório de tutoria do curso Mídias na Educação, 2008. (Relatório de pesquisa)

Educação e Popularização de C&T

Participação em eventos, congressos, exposições, feiras e olimpíadas

1. Apresentação de Poster / Painel no(a) **Jornada Presencial do IV Curso de Extensão em apoio às Classes Comunitárias Pré-Técnicas**, 2012. (Outra)
Resultados do pojeto FAPERJ no Instituto Bem.

Orientações e Supervisões

Orientações e supervisões concluídas

Monografias de conclusão de curso de aperfeiçoamento/especialização

1. Édina Bárbara Costa. **A importância da biblioteca escolar na formação do professor do 1º segmento do ensino fundamental**. 2012. Monografia (Esp em Produção Cultural com Ênfase em Lit Inf/Juv) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro

Eventos

Participação em eventos

1. Apresentação de Poster / Painel no(a) **Jornada Presencial do IV Curso de Extensão em apoio às Classes Comunitárias Pré-Técnicas**, 2012. (Outra)
Resultados do pojeto FAPERJ no Instituto Bem.

2. Conferencista no(a) **Conexão de saberes em Produção Cultural**, 2011. (Oficina)
Oficina de Crônicas: um debate papo ou conversa afiada?.

3. **Avaliação Formativa Associada à Matriz de Competência do SAEB / Prova Brasil**, 2011. (Encontro)

4. Apresentação Oral no(a) **XVI Semana de Tecnologia**, 2010. (Oficina)
A recriação das palavras na Literatura Moçambicana: um passeio pelos contos de Mia Couto.

5. Apresentação Oral no(a) **Congresso Nacional de estudos da linguagem / II Encontro Regional de Profissionais de Leitura e Produção de Textos**, 2010. (Oficina)
Cultura e Literaturas Africanas em Sala de Aula.

6. Apresentação Oral no(a) **IV Encontro de Profesores de Literaturas Africanas de Língua Portuguesa**, 2010. (Encontro)
Mulheres, espelhos e Moçambique: o grande mosaico de Niketche, de Paulina Chiziane.

7. **II Jornada de Formação Pedagógica em prol das Classes Comunitárias Pré-Técnicas e Pré-Profissionais**, 2009. (Seminário)

8. Apresentação Oral no(a) **Seminário de Teses e Dissertações em andamento**, 2008. (Seminário)
A metáfora dos espelhos em Niketche, de Paulina Chiziane.

9. Apresentação (Outras Formas) no(a)**Encontro presencial final do Curso Mídias na Educação**, 2008. (Encontro)
Procura-se um profissional.

10. Apresentação (Outras Formas) no(a)**III Encontro de Professores de Literaturas Africanas: Pensando África - Crítica, Ensino e Pesquisa**, 2007. (Encontro)
José Craveirinha e Paulina Chiziane: identidades questionadas, moçambicanidades revisitadas.

11. **Angola, Guiné-Bissau e Moçambique: Literatura, História e Tradições**, 2006. (Seminário)

12. **Quanto mais vos pago, mais vos devo**, 2006. (Outra)

13. **Cabo Verde: Ritmos e Versos**, 2006. (Outra)

Organização de evento

1. **SILVA, C. R. M.**
II Simpósio de Educação Comunitária, 2009. (Outro, Organização de evento)

Bancas

Participação em banca de trabalhos de conclusão

Curso de aperfeiçoamento/especialização

1. SILVA, G. R., TEIXEIRA, C. S., Gonçalves, R. C. N., **SILVA, C. R. M.**
Participação em banca de Gecilene Rodrigues da Silva. **A intertextualidade bíblica em O**

leão, a feiticeira e o guarda-roupa, 2010 (Esp em Produção Cultural com Ênfase em Lit Inf/Juv) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro

Participação em banca de comissões julgadoras

Concurso público

1. **Tranferência externa dos cursos de graduação do IFRJ**, 2010
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro

Avaliação de cursos

1. **Exame Nacional do Ensino Médio**, 2006
Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

2. **Exame Nacional do Ensino Médio**, 2005
Fundação Cesgranrio

Totais de produção

Produção bibliográfica

Artigos completos publicados em periódico..... 2

Capítulos de livros publicados..... 1

Trabalhos publicados em anais de eventos..... 1

Apresentações de trabalhos (Comunicação)..... 2

Apresentações de trabalhos (Simpósio)..... 1

Demais produções bibliográficas..... 3

Produção técnica

Trabalhos técnicos (assessoria)..... 1

Trabalhos técnicos (elaboração de projeto)..... 1

Relatório de pesquisa..... 1

Orientações

Orientação concluída (monografia de conclusão de curso de aperfeiçoamento/especialização). 1

Eventos

Participações em eventos (seminário)..... 3

Participações em eventos
(oficina)..... 3

Participações em eventos
(encontro)..... 4

Participações em eventos
(outra)..... 3

Organização de evento
(outro)..... 1

Participação em banca de trabalhos de conclusão (curso de
aperfeiçoamento/especialização). 1

Participação em banca de comissões julgadoras (concurso
público)..... 1

Participação em banca de comissões julgadoras (avaliação de
cursos)..... 2

Anexo 1.3 - Relatório de Benchmarking

RELATÓRIO DE BENCHMARKING

Sumário

1. Objetivo.....2
2. Perfil das Instituições.....3
3. Resultados.....4
3.1 Planejamento Estratégico/Acompanhamento de ações 4
3.2 Estratégia, objetivos e metas.....5
3.3 Missão, visão e valores 7
3.4 Parcerias.....8
3.5 Captação de recursos.....9

1. OBJETIVO

Benchmarking é um processo que serve para medir e comparar processos organizacionais e tem como objetivo maior melhorar as funções e processos de uma determinada empresa, além de ser um importante aliado para vencer a concorrência, uma vez que o benchmarking analisa as estratégias e possibilita a outra empresa criar e ter ideias novas em cima do que já é realizado. As organizações que participam deste processo têm a oportunidade de compartilhar informações e experiências que podem ajudá-las a agir para melhorar seu desempenho.

O objetivo deste documento é apresentar os resultados do benchmarking realizado com instituições que atuam com educação comunitária, no qual se buscou entender suas práticas e processos que tratam este tema. Para isto, foram selecionadas 4 instituições que são reconhecidas como instituições referência em gestão de organizações do 3º setor.

Este estudo aborda 5 aspectos importantes para identificar o alinhamento das instituições às melhores práticas em gestão. A análise de cada um destes aspectos está retratada na apresentação dos resultados.

Os resultados obtidos foram gerados a partir de um conjunto de questões, que sob análise, foram capazes de identificar as práticas em uso e as tendências observadas.

As instituições participantes responderam a um questionário de 15 perguntas, as quais foram utilizadas como base para o desenvolvimento do estudo.

Metodologia utilizada para realização do estudo:

Planejamento

- Definir o escopo
- Definir plano de trabalho
- Identificar aspectos críticos
- Pesquisar informações sobre o tema
- Identificar participantes potenciais

Preparação da Pesquisa

- Convidar Instituições Participantes
- Determinar métodos de pesquisa
- Desenvolver questões de estudo
- Preparar email com o questionário a ser enviado

Coleta de Dados

- Confirmar interesse dos participantes através de contato telefônico
- Agendar reunião presencial, quando for o caso
- Disponibilizar questionários através de email
- Esclarecer dúvidas, quando for o caso
- Receber e-mails com questionários preenchidos

Análise e Desenvolvimento

- Compilar informações
- Desenvolver análise estatística
- Desenvolver painéis gráficos para demonstrar os resultados
- Preparar relatório final do estudo

Comunicação dos resultados

Comunicar os resultados do estudo através de email para os participantes.

2. PERFIL DAS INSTITUIÇÕES PARTICIPANTES

Para as análises feitas no benchmarking, 4 organizações do terceiro setor que atuam com educação comunitária foram entrevistadas. Todas elas possuem mais de 5 anos de atuação e são reconhecidas por sua forma de gestão e planejamento.

- ISMART: Dedica-se ao progresso intelectual de talentos de baixa renda, que são identificados em suas comunidades de origem. O Instituto oferece educação formal de qualidade, além de oportunidades e experiências que lhes permitam desenvolver ao máximo os seus potenciais.

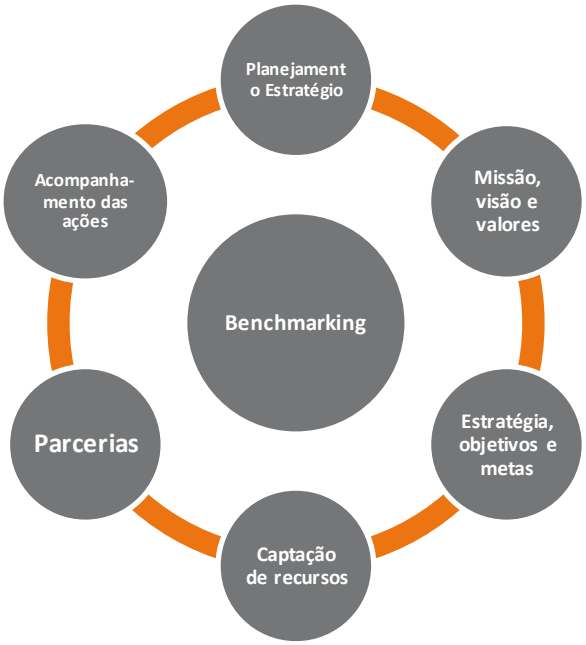
- INVEST: O InVest é um curso pré-vestibular comunitário, voltado para alunos de baixa renda do Rio de Janeiro. O Curso foi fundado em Janeiro de 1998 por um grupo de voluntários, todos eles ex-alunos do Colégio Santo Inácio. Até hoje o colégio é o maior parceiro do Invest.

- Casa da arte de Educar: A Casa da Arte de Educar nasceu da reunião de educadores das favelas com profissionais das áreas de educação que juntos buscavam colaborar para a qualificação da educação pública.

- Observatório de favelas: O Observatório de Favelas foi fundado em 2001, como um programa do Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade (IETS) - instituição voltada para a produção e a disseminação de conhecimento na área social. Hoje, o Observatório de Favelas se define como uma organização social de pesquisa, consultoria e ação pública dedicada à produção coletiva do conhecimento e à proposições sociais e políticas sobre as favelas e fenômenos urbanos.

3. RESULTADOS

Neste tópico serão apresentadas as questões que foram levantadas e seus resultados.



3.1. Planejamento Estratégico e acompanhamento de ações

Dentre os principais resultados obtidos na análise a respeito da adoção de planejamento estratégico, temos que:

- 100% das instituições adotam planejamento estratégico com o objetivo de prever o futuro da empresa, em relação ao longo prazo. Elas identificam o que deve ser executado e de que maneira deve ser executado.

Todas as instituições enxergam o planejamento como crucial para o seu sucesso, visto que o planejamento, se bem aplicado, pode tornar-se a ferramenta mais competitiva da instituição, atuando como um instrumento de comunicação, de acompanhamento e principalmente de aperfeiçoamento do aprendizado da organização.

A gestão estratégica pressupõe a **formulação de estratégias que determinem rumos ou formas de atingir objetivos.** Essas estratégias são descritas em um plano estratégico, que, por sua vez, é concebido a partir de uma análise de cenários, culminando com a elaboração de uma matriz que elucide ameaças e oportunidades.

O plano estratégico é então constituído por:

- **missão** - para que servimos, qual é nossa razão de ser;
- **visão** - onde queremos chegar como instituição;
- **valores** - quais são nossas premissas quanto às atitudes para alcançar nossa visão;
- **estratégia** - como faremos para alcançar nossa visão e
- **desdobramentos da estratégia** - as grandes ações que precisamos conduzir e que comporão a estratégia, isto é, os *objetivos estratégicos*.

É partir de um planejamento estratégico que se consegue atingir os objetivos pretendidos.

3.2. Estratégia, objetivos e metas

A instituição possui registro de sua estratégia, objetivos e metas?

Todas as instituições pesquisadas possuem sua estratégia, objetivos e metas documentados, conforme abaixo:

- ISMART: No Ismart os objetivos e metas traçados no início do ano e desdobrados a todos os colaboradores como metas individuais. O acompanhamento é feito através da ferramenta de Avaliação de Desempenho. A instituição não nos apresentou as informações relacionadas à esse tópico, são confidenciais.

- INVEST: Propiciar aos alunos de baixa renda uma experiência de aprendizagem que os leve ao Ensino Superior, no período máximo de 2 (dois) anos. Utilizando recursos voluntários que utilizem princípios da Andragogia e do PPI (Paradigma Pedagógico Inaciano) no desenvolvimento das ações metodológicas.

Objetivos específicos:

1. Aprovar 50% dos alunos no vestibular;

2. Manter frequência mínima de 70% dos alunos em sala de aula;

3. Gerar atividades que levem o aluno a atualizar-se;

4. Investir no desenvolvimento pedagógico dos voluntários para agregar valor às disciplinas oferecidas na grade curricular.

- CASA DA ARTE DE EDUCAR: A instituição tem objetivos e metas definidos, mas não divulgam.

- OBSERVATÓRIO DE FAVELAS:

Objetivos:

- Promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da cultura, da democracia e de outros valores universais;
- Catalisar, produzir e sistematizar iniciativas que visem estimular discursos e práticas comprometidas com o exercício da cidadania cotidiana existentes nos espaços populares;
- Subsidiar estratégias e ações desenvolvidas por pessoas e grupos vinculadas aos espaços populares com a finalidade de fortalecerem as redes sociais vinculadas ao exercício da cidadania;
- Desenvolvimento de metodologias, pesquisas e ações voltadas para a sistematização de informações e dados capazes de diagnosticarem a situação, bem como a vivência e experiências dos moradores dos espaços populares.
- Publicação, divulgação e disseminação de pesquisas e estudos através de jornais, revistas, boletins informativos e veículos audiovisuais tais como rádio, televisão e documentários.
- Realização e participação em conferências, encontros, seminários, cursos e eventos voltados para as demais finalidades acima mencionadas.

Os objetivos são indicações da situação ideal a ser atingida para superação de problemas identificados. As estratégias são necessárias para se atingir cada um dos objetivos estabelecidos. As estratégias são formas de intervenção a serem utilizadas durante a execução de um plano, ou seja, são as alternativas de solução criadas em coerência com os desafios e problemas identificados. As metas indicarão se os objetivos traçados foram atingidos ou não. As metas são os resultados a serem obtidos, considerando a quantidade e o tempo.

Traçar objetivos, estratégias e metas para a operacionalização do plano de trabalho é fundamental para o sucesso do planejamento estratégico.

3.3. Missão, visão e valores

A instituição possui uma declaração de sua missão, visão e valores?

Todas as instituições possuem uma declaração de sua missão, visão e valores e estão documentadas, conforme abaixo:

ISMART

Missão: Concretizar o pleno potencial dos talentos de baixa renda, oferecendo oportunidades que possam transformá-los em profissionais de sucesso por meio de programas calcados na valorização da excelência, da ética e na criatividade produtiva.

Visão: Ser uma marca de referência em resultados, liderando uma rede de investidores capaz de estimular a cultura de sucesso na comunidade de baixa renda influenciando o meio educacional brasileiro.

Crenças e Valores:

As diferentes formas de talento se distribuem por todas as classes sociais.

O talento só se concretiza por meio do esforço pessoal.

Os bons exemplos têm efeito multiplicador.

As boas oportunidades catalisam a promoção social.

A excelência é a base para os resultados desejados.

A definição de sucesso é o resultado de uma atividade produtiva, da responsabilidade social e da realização pessoal.

INVEST

Missão: Agregar, através do trabalho voluntário, conhecimento aos alunos de baixa renda do Rio de Janeiro que não tiveram uma educação de qualidade durante o Ensino Fundamental e Médio, com a finalidade de ingressá-los no Ensino Superior.

Visão: Ser referência de Curso Pré-Vestibular Comunitário que visa à transformação do indivíduo de baixa renda na sociedade e que buscam o ensino superior por meio da Educação, Cidadania, Diálogo e Cultura.

Valores: Ética - Transparência - Voluntariado - Comprometimento - Respeito às diferenças - Gestão participativa - Parceria - Solidariedade

CASA DA ARTE DE EDUCAR

Missão: Promover ações de educação e cultura capazes de contribuir para a qualificação das políticas públicas de educação, cultura e direitos humanos.

OBSERVATÓRIO DE FAVELAS

Missão: Formular e articular práticas exemplares nas periferias, que acarretem em políticas sociais de superação das desigualdades. Expandir direitos e deveres, na promoção de uma cidadania participativa, emancipadora e plena.

Visão: O Observatório de Favelas defende a integração urbana, atua para mostrar o potencial das favelas e contribuir para o fim da violência e da discriminação históricas vividas pelas populações desses locais. Defendemos um plano de ações afirmativas de Direitos à Cidade, fundamentado na ressignificação do papel e do lugar das favelas nas políticas públicas.

Valores: No desenvolvimento de suas atividades, o Observatório de Favelas preza os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência e não fará qualquer discriminação de raça, cor, gênero, opção sexual, religião ou qualquer outra condição.

3.4. Parcerias

A organização possui parcerias?

Todas as instituições entrevistadas possuem parcerias estratégicas. Governo, empresas, escolas e universidades são os principais parceiros dessas instituições.

Quando analisamos os patrocínios da iniciativa privada, percebemos que as empresas adotam os investimentos em projetos sociais como diferencial competitivo, uma vez que, em paralelo a essas iniciativas começa-se a discutir os princípios e preceitos da responsabilidade social empresarial. Essas parcerias são estabelecidas mediante contratos de patrocínio em que a empresa cede os recursos necessários (físicos, financeiros e/ou humanos) para a execução de um determinado projeto social.

As organizações não-governamentais (ONGs) também estão cada vez mais próximas das escolas e instituições de ensino em geral. Isso porque além de trazer contribuição para o processo educacional, escolas e universidades podem vir a somar com as

ONG'S no que diz respeito ao compartilhamento de melhores práticas e gestão do conhecimento, além de prover material didático ou a própria infraestrutura para realização de eventos, aulas e palestras, por exemplo.

3.5. Captação de recursos

Como é a captação de recursos? Como a organização se sustenta?

Da mesma forma que para as parcerias, a captação de recursos também é feita por todas as instituições pesquisadas. Em geral, elas são apoiadas por fundações empresariais, algumas recebem doações e todas captam recursos para sua sobrevivência e sustentabilidade do negócio. Além de entrarem com todas as suas competências técnicas, os parceiros possibilitam às instituições recursos extras, aos quais sozinhas elas dificilmente teriam acesso.