

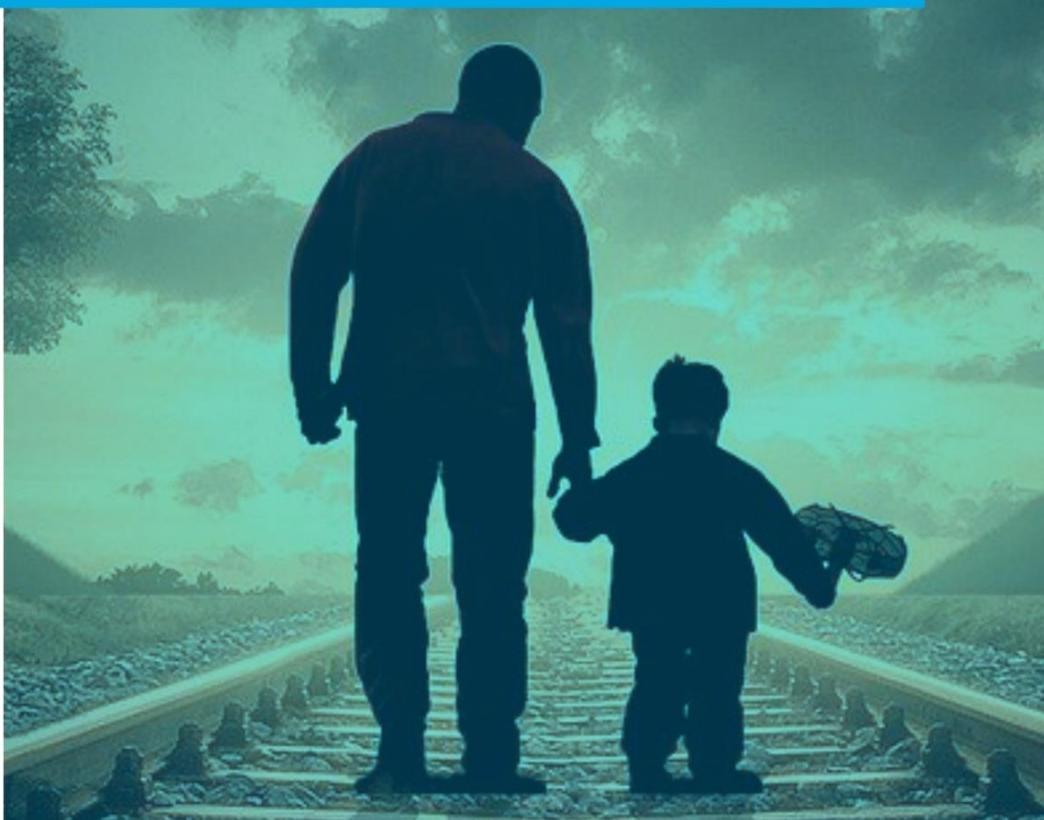


# Diagnóstico de Governança

## Sociedade De Educação E Saúde à Família



Torre Empresarial Shopping Aldeota - Av.  
Dom Luís, 500  
Sala 1416 - Aldeota - Fortaleza/Ceará -  
Telefone: (85) 3181.0087 -  
[www.dialogusconsultoria.com.br](http://www.dialogusconsultoria.com.br)



- 03 | Introdução**
- 05 | Metodologia**
- 08 | Resultados e Discussões**
- 08 | Resultados Quantitativos**
- 09 | Resultados Qualitativos**
- 14 | Plano de ação**
- 16 | Anexo**

# 1. INTRODUÇÃO

O trabalho que será apresentado a seguir trata-se do resultado obtido pelo Diagnóstico de Governança aplicado na Sociedade de Educação E Saúde À Família (SESFA), o qual tem o objetivo de apontar o nível de maturidade da organização em cada uma das 9 categorias essenciais para a sustentabilidade de organizações do Terceiro Setor<sup>1</sup>. A metodologia de aplicação foi baseada no livro do sócio diretor da Dialogus Consultoria, Maiso Júnior, cujo tema é: Sustentabilidade das Organizações do Terceiro Setor, publicado em 2010.

Dito isto, entende-se que governança é um sistema de procedimentos baseados em princípios e regras de relevância de boas práticas, na qual se direciona e monitora a gestão nas instituições, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, criando um ambiente político, econômico e social que inspire segurança e estimule a captação de recursos consciente e com uma constância perene. A terminologia se origina do latim, nos verbos, “guiar, dirigir” e pode ser interpretado também como “governar”.

A governança deve observar, além da legislação vigente: como funciona as regras e normas da organização, com atenção aos estatutos e regimentos internos; a distribuição e organização de setores e tarefas; a relação e comunicação com seus stakeholders; quais procedimentos para tomada de decisões nos processos de gerência; e como se dá o monitoramento das atividades e avaliação delas.

Inúmeras vantagens estão associadas a adoção de práticas de governança nas OSPs, dentre elas vale citar: maior alinhamento entre as partes interessadas, conselheiros, gerência, comunidade, doadores, entre outros; ampliação da legitimidade das ações; eficiência gerencial; alcance de metas e objetivos; transparência; credibilidade na sociedade; maior possibilidade de ampliação na captação de recursos, diversificando suas fontes. (FILANTROPIA,2006).

Para alcançar um bom grau de governança é necessário que a sustentabilidade, a qual implica a integração dos aspectos financeiros, sociais e ambientais, seja incorporada às práticas da instituição. O diagnóstico mostra, portanto, alguns passos indispensáveis para se adotar a sustentabilidade de maneira transversal nas diferentes áreas que compõem a OSP.

---

<sup>1</sup> Vide Anexo 1 – Glossário do Diagnóstico de Governança.

Práticas gerenciais e estratégicas precisam de insumo para que mudem de forma assertiva, com desenvolvimento e evolução para a organização e sua equipe. Dados de uma pesquisa oferecem apoio para estas ações.

Após a análise de resultados quantitativos do Diagnóstico foi possível identificar as notas médias de cada uma das 09 categorias na OSP e a média geral de governança obtida pela organização.

## 2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada é oriunda da dissertação de mestrado realizada pelo sócio-diretor da Dialogus Consultoria em Responsabilidade Social, Maiso Dias, que por meio de um estudo aprofundado com as organizações do terceiro setor apoiadas pela Ashoka, descobriu que para garantir a sustentabilidade das organizações da sociedade civil, existem 9 categorias que precisam ser geridas de forma sistemática e profissional. A pesquisa é composta de um questionário, um instrumento de avaliação, formado por perguntas fechadas e comentários. Por meio deste, as pessoas ouvidas puderam expressar e apontar a frequência que cada ação perguntada é realizada.

As perguntas do formulário do Diagnóstico aplicado pela Dialogus são também atualizadas de acordo com importantes pesquisas e documentos referentes ao Terceiro Setor, os quais estão listados a seguir:

- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC);
- Fundação José Luiz Egydio Setúbal;
- Indicadores GIFE de Governança;
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

A avaliação se deu por questões de múltipla escolha em que os entrevistados deveriam responder “Inexistente”, “Raramente”, “Baixa Frequência”, “Alta Frequência” e “Constantemente”, em uma escala crescente de 1 a 5. A nota máxima para cada categoria é de 100 %.

A pesquisa foi realizada por censo, entre 26 de janeiro e 04 de fevereiro de 2021, onde participaram integrantes da diretoria e gestores de 20 OSPs. A aplicação na Sociedade de Educação E Saúde À Família (SESFA) ocorreu de forma on-line no dia 27 de janeiro de 2021 às 10h. Foi utilizado um formulário estruturado específico para o levantamento em questão de organizações do terceiro setor, o qual foi desenvolvido pela equipe de consultores da DIALOGUS CONSULTORIA, contendo as 9 (nove) categorias seguintes:

**Profissionalização (P), Geração de Receitas e Captação de Recursos (GR), Transparência (T), Preservação e Manutenção do Meio Ambiente (PM), Orientação Estratégica (OE), Estrutura Organizacional (EO), Voluntariado (V), Avaliação de Resultados e Monitoramento (ARM), Interação com a Sociedade (IS).**

Para cálculo da **Média Geral (MG)** do Diagnóstico de Governança, foram consideradas todas as categorias, porém, foi acordado pela equipe do ChildFund que as categorias mencionadas no Quadro 1 abaixo possuíam peso 2.

**Quadro 1 - Categorias do Diagnóstico de Governança com peso 2.**

CATEGORIAS COM PESO 2
1. Orientação Estratégica
2. Geração de Receitas e Captação de Recursos
3. Transparência
4. Profissionalização
5. Estrutura Organizacional

Dito isto, a média geral da OSP é calculada pela média ponderada que pode ser visualizada abaixo:

$$MG = \frac{(Px2) + (GRx2) + (Tx2) + (PMx1) + (OEx2) + (EOx2) + (Vx1) + (ARMx1) + (ISx1)}{14}$$

As notas para cada uma das categorias, assim como a média geral, são expressas em porcentagem e refletem o grau de atendimento aos critérios propostos de boas práticas de governança e sustentabilidade da instituição. Foram definidas então 5 classificações de grau de governança:

**1) Não atende:** as ações desempenhadas como um todo, não correspondem aos requisitos de boa governança;

**2) Atende parcialmente:** há um conjunto de ações que reflete boas práticas, porém é insuficiente para atender às exigências necessárias;

**3) Atendem:** embora haja pontos a serem trabalhados, grande parte das atividades executadas correspondem aos critérios mínimos esperados para um bom nível de governança da OSC;

**4) Supera:** a organização demonstra ótima gestão, superando as expectativas de desempenho;

**5) Supera com excelência:** não apenas são atendidos os critérios, mas também se demonstra excelente adoção e execução de práticas em governança e sustentabilidade, podendo servir como modelo de referência.

Os valores para cada uma das faixas, as quais foram criteriosamente definidas, baseadas sobretudo nas referências já citadas, podem ser visualizados no Quadro 2:

## Quadro 2 - Graus de desempenho em critérios de governança e faixas de notas equivalentes.

Graus de atendimento aos critérios de governança e sustentabilidade	Faixas de notas
Não atende	0 – 30 %
Atende parcialmente	31 – 70 %
Atende	71 – 80 %
Supera	81– 90%
Supera com excelência	91 – 100%

A fim de serem verificadas algumas das informações respondidas, especialmente relacionadas à existência de determinadas documentações e práticas nas instituições, foram solicitadas às OSPs o envio de um conjunto de documentos, listados e analisados se “enviados”, “não enviados” ou “não possuem” no Quadro 3 a seguir:

## Quadro 3 – Documentos Solicitados à OSP SESFA.

DOCUMENTOS VERIFICADOS	Enviado	Não Enviado	Não Possui
1. Ficha Técnica	X		
2. Estatuto Social	X		
3. Regimento Interno	X		
4. Relatório de Avaliação	X		
5. Código de Ética e Conduta	X		
6. Certificações	X		
7. Prestação de Contas	X		
8. Políticas (Salvaguarda/ Proteção Infantil)	X		
9. Organograma	X		
10. Plano de Gestão de Riscos	X		
11. Termo de Voluntariado	X		
12. Formulário de Avaliação	X		
13. Pesquisa de Satisfação	X		

Por meio do resultado deste diagnóstico a OSP terá subsídios para formular ações a fim de fortalecer a sua missão, atingir a sua excelência e o alcance dos seus objetivos, contribuindo para o desenvolvimento social.

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 3.1 Resultados Quantitativos

Conforme pode ser visualizado no Quadro 4, A OSP apresentou níveis muito altos de boas práticas em governança e sustentabilidade em quase todas as categorias, sete delas alcançando valores de 95% ou mais – **Interação com a Sociedade (95%), Voluntariado (95%), Estrutura Organizacional (95%), Transparência (96%) e Profissionalização (97%)** - e duas valores máximos(100%): **Orientação Estratégica e Avaliação de Resultados e Monitoramento**. Esse fato indica um modelo diferencial de gestão da organização, em que se “**supera com excelência**” o desempenho desejado e o qual pode ser utilizado como referência para outras organizações. A categoria **Preservação e Manutenção do Meio Ambiente (89%)** “**supera**” o desempenho em relação aos critérios mínimos de boa governança. A categoria **Geração de Receitas e Captação de Recursos (76%)**, embora tenha atendido aos requisitos para boa parte das práticas, divergiu mais significativamente dos valores das demais categorias, conforme evidenciado na Figura 1, o que merece uma atenção nesse setor por parte da gestão.

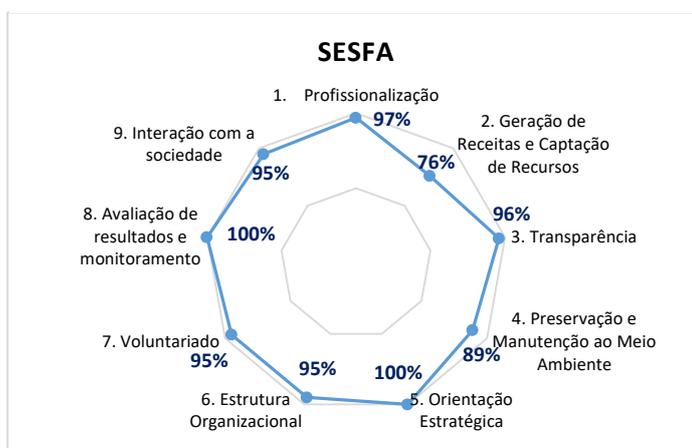
O valor médio das categorias, representando o Grau de Governança da instituição, foi de **94%**, sem levar em consideração os pesos. Atribuindo-se o ‘**peso 2**’ às cinco categorias mencionadas na metodologia - **Orientação Estratégica, Geração de Receitas e Captação de Recursos, Transparência, Profissionalização e Estrutura Organizacional** – o valor do **Grau de Governança** foi de **93%**. Esse resultado se enquadra na categoria que indica que boa parte das práticas da OSP “**supera com excelência**” às demandas exigidas para que haja uma boa governança.

Quadro 4 - Categorias e notas da OSP SESFA.

SESFA		
CÓD	CATEGORIA	NOTA
OE	Orientação Estratégica	100%
ARM	Avaliação de Resultados e Monitoramento	100%
P	Profissionalização	97%
T	Transparência	96%
EO	Estrutura Organizacional	95%
V	Voluntariado	95%
IS	Interação com a Sociedade	95%
PM	Preservação e Manutenção ao Meio Ambiente	89%
GR	Geração de Receitas e Captação de Recursos	76%
<b>MÉDIA SEM PESO</b>		<b>94%</b>
<b>MÉDIA COM PESO</b>		<b>93%</b>

LEGENDA	
<span style="color: green;">■</span> 91% a 100% - Supera com excelência	<span style="color: orange;">■</span> 31% a 70% = Atende parcialmente
<span style="color: lightgreen;">■</span> 81% a 90% - Supera	<span style="color: red;">■</span> 0% a 30% = Não atende
<span style="color: yellow;">■</span> 71% a 80% - Atende	CÓD = Código da categoria

Figura 1 - Gráfico-radar com categorias e notas da OSP SESFA



LEGENDA	
Os valores para cada categoria (percentuais em azul) são representados pelos vértices da linha azul do gráfico. Quanto maior o valor, mais se aproxima das camadas externas, e quanto menor, das internas. Os valores de referência das camadas (da mais interna para a externa) são: 50%, 100%.	

## 3.2 Resultados Qualitativos

### 3.2.1 Pontos Fortes e Fracos da Organização

No Quadro 5 abaixo é descrito os principais pontos (fortes e fracos) das nove categorias analisadas no Diagnóstico da OSP SESFA.

**Quadro 5 - Análise dos principais pontos fracos e fortes das 09 categorias de sustentabilidade.**

Categoria	Pontos fortes	Pontos fracos
<p><b>1. Profissionalização</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe uma descrição do perfil profissional das funções desempenhas na OSP;</li> <li>• Os colaboradores sabem, de forma bem definida, quais são suas atribuições;</li> <li>• Existe treinamento de integração para o colaborador que está sendo admitido na OSP;</li> <li>• Os colaboradores da OSP realizam capacitações recorrentes referentes à função que desempenham na organização;</li> <li>• Os colaboradores, em geral, possuem habilidade e vontade para desempenhar suas funções;</li> <li>• Existe um programa de profissionalização para cada função;</li> <li>• Existe um planejamento anual de capacitação para os colaboradores;</li> <li>• Os líderes recebem capacitação em liderança;*</li> <li>• Os líderes fazem avaliação de desempenho e feedback com suas equipes;*</li> <li>• Existe um programa de profissionalização para cada função;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há um Plano de cargos e Carreira - Plano de Trabalho da OSP muito enxuto, sem subsídios para esse reconhecimento;</li> </ul>
<p><b>2. Geração de Receitas e Captação de Recursos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe um banco de dados com informações sobre os canais para captar recursos públicos;</li> <li>• Existe um banco de dados com informações sobre os canais para captar recursos públicos;</li> <li>• Existe diversidade de fontes de recursos da instituição;</li> <li>• Existe uma distribuição equilibrada de fontes de captação de recursos;</li> <li>• Os colaboradores de modo geral contribuem para facilitar a captação de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não existe um setor responsável pela captação de recursos – realizado pela gestão;</li> <li>• Atribuição e organização de tarefas não claras no setor;</li> <li>• A instituição se mantém atualizada a respeito das leis de incentivo fiscais com baixa frequência;</li> <li>• Diversidade não muito</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização realiza periodicamente e sistematicamente planejamento de captação de recursos;</li> <li>• A instituição estabelece frequentemente meta de valores a ser captado e acompanha se a captação de recursos está atendendo ao que foi previsto (se está batendo a meta);</li> <li>• Existe um plano de relacionamento/comunicação com seus financiadores;</li> <li>• A instituição desenvolve ações com foco no seu empreendedorismo para geração de receitas;</li> <li>• A organização possui fontes próprias de receitas através da venda de produtos ou serviços;</li> <li>• A organização realiza ações e eventos de arrecadações de fundos junto à sociedade;</li> <li>• A equipe de captação de recursos está atualizada sobre as diversas formas e técnicas de captação de recursos;</li> </ul>	<p>grande de fontes de recursos da instituição e sem distribuição equilibrada;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ainda não existe um plano de relacionamento/comunicação com seus financiadores;</li> </ul>
<b>3. Transparência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização elabora o seu relatório anual de atividades e resultados – Relato de Sustentabilidade;</li> <li>• A organização divulga o relatório no site e para seus <i>stakeholders</i>; (beneficiários, colaboradores, parceiros, financiadores)</li> <li>• Há Boletins Informativos;</li> <li>• Existe publicação da prestação de contas da organização;</li> <li>• Organização mantém atualizada a suas redes sociais de relacionamento;</li> <li>• O conselho fiscal da organização é atuante;</li> <li>• Recebem auditoria ou mantém um Conselho de Auditoria dos seus processos contábeis, financeiros e ambientais;</li> <li>• A governança adotou estratégias de melhorias a partir do parecer final da auditoria;</li> <li>• A OSP possui uma estratégia de comunicação diferente para os principais <i>stakeholders</i> identificados;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de comunicação em construção;</li> <li>• Site não inteiramente atualizado (cerca de 90%)</li> </ul>
<b>4. Preservação e Manutenção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A OSP orienta para a educação ambiental;</li> <li>• A OSP realiza campanhas de preservação da fauna, flora, biomas nativos;</li> <li>• A OSP realiza campanhas para valorização de uma alimentação saudável, sem o uso de agrotóxicos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A OSP promove/prioriza a agricultura orgânica e familiar com baixa frequência;</li> <li>• Não há a cultura da coleta seletiva dentro da OSP;</li> <li>• Não possuem certificação</li> </ul>

<p><b>ao Meio Ambiente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A OSP se mantém informada/divulga e participa de eventos e campanhas socioambientais promovidas na localidade que atua;</li> <li>• A OSP possui ações para manter ruas e terrenos limpos;</li> <li>• A OSP utiliza frequentemente materiais recicláveis em suas atividades</li> <li>• A OSP faz a análise dos impactos ambientais de suas atividades;</li> <li>• Possuem ações para reduzir desperdícios;</li> <li>• Incentivam ações de eficiência energética e o correto uso da água na comunidade e instalações;</li> </ul>	<p>ambiental/sustentável</p>
<p><b>5. Orientação Estratégica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização realiza periodicamente seu Planejamento Estratégico;</li> <li>• A organização executa as ações planejadas;</li> <li>• A organização acompanha se as execuções das ações estão de acordo com o planejado e as corrige adequadamente;</li> <li>• O Planejamento estratégico é revisado anualmente;</li> <li>• A OSC mantém engajamento de <i>stakeholders</i>;</li> <li>• O planejamento estratégico é compreendido por todas as lideranças da organização;</li> <li>• A missão e visão são disseminadas pela organização aos seus públicos internos e externos;</li> <li>• A missão institucional é bem vivenciada entre o público interno;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NÃO EVIDENCIADOS PARA ESTA CATEGORIA;</li> </ul>
<p><b>6. Estrutura Organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe um organograma bem definido;</li> <li>• A organização possui o Estatuto Social atualizado;</li> <li>• A organização está em conformidade com o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil - MROSC (Lei nº 13.019/2014)</li> <li>• Existe planejamento periódico das atividades gerenciais;</li> <li>• Os departamentos/setores estão bem definidos;</li> <li>• A OSP possui áreas financeiras/contábeis, marketing e gestão de pessoas;</li> <li>• A organização possui manuais de processos claros e acessíveis;</li> <li>• O desempenho dos colaboradores é medido de forma estruturada e sistemática;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de remuneração não tão bem definida;</li> <li>• Política de diversidade e inclusão ainda não implantado - em processo de reconstrução;</li> <li>•</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização possui um Código de ética e Conduta próprio;</li> <li>• Políticas de proteção assinadas (política de salvaguarda e proteção infantil)</li> <li>• A organização possui estrutura física adequada para a realização das atividades;</li> <li>• O estatuto social ou outros documentos formais contém mecanismos para resolução de conflitos de interesses, definindo procedimentos específicos;</li> <li>• A OSP realiza pesquisa ou atividade para avaliar o clima organizacional entre os funcionários;</li> </ul>	
<p><b>7. Voluntariado</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização valoriza a ação voluntária;</li> <li>• A organização possui um proama estruturado de</li> <li>• A organização possui um fluxo sistemático de admissão de voluntários;</li> <li>• Existe descrição de perfil do voluntário;</li> <li>• A carga horária do voluntário é preestabelecida antes de entrar na organização;</li> <li>• O voluntario é orientado e capacitado para melhor desempenhar as suas funções;</li> <li>• As informações para receber voluntários estão claras nos seus canais de comunicação;</li> <li>• Existe divulgação periódica sobre a demanda por voluntários;</li> <li>• A organização avalia e é avaliada por seus voluntários;</li> <li>• A organização mede o benefício/retorno positivo de ter voluntário;</li> <li>• A organização avalia o desempenho de seus voluntários;</li> <li>• Há um programa de reconhecimento de voluntários;</li> <li>• Promove um ambiente que valoriza todos os tipos de diversidade.</li> <li>• Promove um ambiente de respeito e colaboração entre os voluntários;</li> <li>• A organização entrega certificado de voluntariado;</li> <li>• Oferece um canal de fácil acesso para receber e encaminhar sugestões ou reclamações relativas ao voluntariado;</li> <li>• Oferece a seus voluntários um ambiente físico agradável e seguro, incentivando cuidados com higiene e saúde;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliações de desempenho ocorrem em reuniões, sem aplicação de documentação específica, como formulários;</li> <li>• Embora haja incentivos, não há um programa de reconhecimento estabelecido.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe o monitoramento das atividades</li> </ul>	

<p><b>8. Avaliação de resultados e monitoramento</b></p>	<p>da organização;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• É utilizada alguma metodologia (ágil ou tradicional) para monitoramento das atividades;</li> <li>• Existe uma ferramenta de acompanhamento das metas e atividades;</li> <li>• O monitoramento é baseado no planejamento estratégico;</li> <li>• A organização corrige as falhas encontradas nas atividades durante o monitoramento;</li> <li>• O monitoramento é feito através de auditorias;</li> <li>• Existe a avaliação das atividades da organização;</li> <li>• Os colaboradores são informados sobre o resultado das avaliações;</li> <li>• A organização sistematiza suas informações;</li> <li>• Existe relatórios periódicos e sistemáticos de avaliação dos projetos;</li> <li>• Os projetos da organização são avaliados de acordo com os seus indicadores;</li> <li>• Existem metas de mensuração de resultados organizacionais;</li> <li>• Existe uma cultura de valorização do aprendizado na organização;</li> <li>• Existe uma metodologia própria de mensuração do impacto social;</li> <li>• Os projetos sociais estão atualizados;</li> <li>• A OSP realiza reuniões para acompanhamento da evolução das metas financeiras;</li> </ul>	
<p><b>9. Interação com a sociedade</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização participa de conselhos (educação, saúde, social etc) de acordo com sua área de atuação, no município em que atua;</li> <li>• A OSP estimula o voluntariado dos pais ou responsáveis do público beneficiário;</li> <li>• A organização realiza parcerias com outras OSPs de forma a trabalhar em rede e ampliar seu impacto social;</li> <li>• A organização realiza parcerias com outros setores de forma a trabalhar em rede e ampliar seu impacto social;</li> <li>• A OSP apresenta contrapartidas a um potencial parceiro quando envia uma proposta de parceria;</li> <li>• A organização mantém contato com a imprensa para divulgação das suas atividades à sociedade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A OSP não possui um plano de comunicação (em construção) com a comunidade local para repasse de resultados;</li> <li>• A organização não realiza pesquisa de satisfação com parceiros e/ou financiadores;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe avaliação participativa;</li> <li>• A organização realiza diagnóstico social para melhor conhecer as demandas da comunidade/público com a(o) qual trabalha;</li> <li>• A organização realiza ações para aproximar-se da comunidade em que atua;</li> <li>• A organização é participa dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da ONU, e conecta seus projetos e ações a pelo menos um dos 17 objetivos;</li> <li>• Existe um canal de escuta com a sociedade;</li> </ul>	
--	---	--

## 4. Plano de Ação por Categoria

Sugerimos as seguintes ações para melhoria da sustentabilidade organizacional do SESFA (Quadro 6).

**Quadro 6 - Sugestões de ações por categoria.**

	<b>1. Profissionalização:</b>
1	Desenvolver programa de profissionalização de todas as funções
2	Haver mais incentivos à capacitação e profissionalização
3	Realizar pesquisa de avaliação e <i>feedback</i> da equipe com maior frequência (trimestral ou semestralmente)
4	Desenvolver plano de cargo e carreiras
	<b>2. Geração de Receitas e Captação de Recursos</b>
1	Desenvolver um setor específico para área
1.1	Admitir voluntários para o setor, caso não possa haver contratação.
1.2	Distribuir e delegar funções para as atividades relativas à captação
2	Pesquisar sobre diferentes fontes de captação de recursos
2.1	Acompanhar sites e informativos e manter-se sempre atualizado sobre editais e diferentes fontes
2.2	Construir banco de dados com canais para captar recursos públicos e privados
3	Desenvolverem fontes próprias de receita, a partir da venda de produtos e serviços da instituição.
	<b>3. Transparência:</b>
1	Estruturar plano de comunicação de divulgação de resultados e prestação de contas aos <i>stakeholders</i> ;
1.1	Adaptar a linguagem e forma de divulgação para cada grupo de interesse

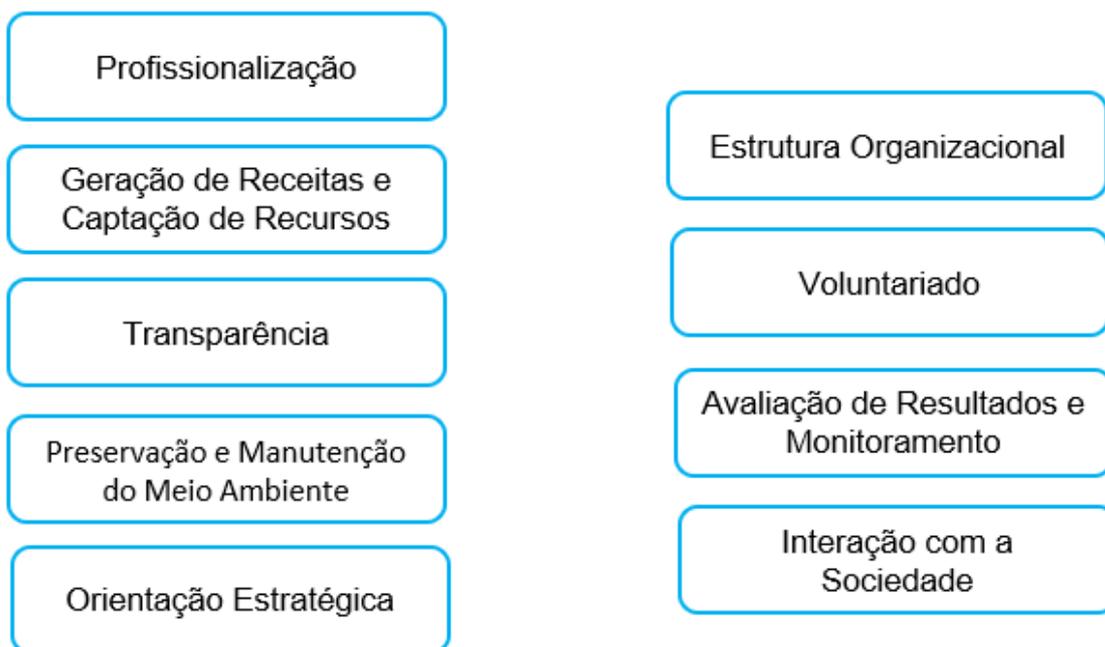
2	Divulgar periodicamente valores recebidos por meio de doações e como são aplicados;
3	Divulgar periodicamente ao público, com linguagem fácil e acessível, valores recebidos por meio das diferentes fontes de captação e a aplicação dos recursos
<b>4. Preservação e Manutenção ao Meio Ambiente</b>	
1	Promover a cultura do correto manejo dos resíduos sólidos
1.1	Desenvolver coleta seletiva na OSP
1.2	Executar e verificar destinação final adequada dos resíduos
1.3	Utilizar materiais reciclados nas atividades da instituição
2	Incentivar alimentação proveniente da agricultura orgânica e familiar
3	Buscar obter certificações sustentáveis/verdes
3.1	Pesquisar aquelas de maior relevância para a realidade da OSP e dos projetos
3.2	Verificar requisitos necessários
3.3	Iniciar processo de obtenção (contratar consultoria, caso necessário)
<b>5. Orientação Estratégica</b>	
1	Realizar análises recorrentes de fatores internos e externos que influenciam ou podem influenciar as atividades da organização, incluindo o contexto atual de pandemia.
2	Revisar Planejamento Estratégico e atividades da OSP, adaptando-se à situação de trabalho à distância ( <i>home office</i> ).
3	Buscar expandir o <i>networking</i> (rede de contatos) por meio de ferramentas, cursos, eventos, redes <i>on-line</i> .
4	Utilizar ferramentas
<b>6. Estrutura Organizacional</b>	
1	Elaborar política formal para promoção da diversidade e inclusão
2	Realizar avaliação do desempenho dos colaboradores não somente em informalmente em reuniões, mas também de forma mais sistemática e estruturada, como com a aplicação de formulários
3	Elaborar Política de Remuneração
<b>7. Voluntariado:</b>	
1	Realizar com maior frequência (ex.: semestralmente) avaliação dos voluntários e eles avaliarem a liderança
2	Estruturar programa de reconhecimento, com o intuito de aumentar a motivação da participação, engajamento,...
3	Elaborar e entregar certificados aos voluntários
<b>8. Avaliação de resultados e monitoramento:</b>	
1	Adotar assessorias para critérios de monitoramento
2	Estruturar e sistematizar informações acerca de avaliação e monitoramento dos projetos, com maior frequência
3	Utilizar ou desenvolver metodologias e indicadores de avaliação de impacto que melhor se adequem à realidade da OSP
<b>9. Interação com a Sociedade</b>	
1	Fortalecer parcerias com os setores privado, público e com outras OSPs
2	Elaborar plano de comunicação para repasse de resultados à comunidade
3	Promover avaliação participativa dos projetos e atuação da OSP
4	Realizar pesquisa de satisfação com os diferentes <i>stakeholders</i>
5	Promover <i>lives</i> nas redes sociais sobre temáticas de relevância

# ANEXO 1 – GLOSSÁRIO DO DIAGNÓSTICO DE GOVERNANÇA

## Diagnóstico de Governança – O que é?

Trata-se de uma metodologia própria da Dialogus, a qual se aplica um diagnóstico com nove categorias essenciais para a sustentabilidade das organizações da sociedade civil. O trabalho gera um relatório quantitativo e qualitativo que diz respeito à maturidade organizacional. Além disto, é dado a cada instituição um plano de ação para que a organização possa ter um alinhamento e direcionamento da sua estratégia.

- **As nove categorias são:**



# SIGNIFICADO DAS CATEGORIAS

## 1. Profissionalização

Trata-se de entender como se encontra o nível de profissionalização de todos os membros da instituição. Procura-se nesta categoria saber como é feita a aplicação de treinamentos, capacitações, adaptações, tendências e pesquisas, entendendo e avaliando todo este processo.

## 2. Geração de Receitas e Captação de Recursos

Nesta categoria o foco é entender quais são as fontes de receita da instituição, se existe uma atenção às leis de incentivo para o terceiro setor. Além disto, compreender como é feita a atribuição de tarefas, ou seja, se há um setor responsável pela captação de recursos, ou como é feita essa organização.

## 3. Transparência

A categoria de transparência irá questionar sobre os relatórios, certificações, auditorias e prestação de contas geradas pela instituição, buscando analisar a sua periodicidade. Além de entender como é feita a comunicação com todas as partes interessadas.

## 4. Preservação e Manutenção do Meio Ambiente

Buscará analisar como está o processo de sensibilização em relação às causas socioambientais. Compreendendo se a instituição participa, promove ou incentiva a educação ambiental, o uso consciente dos recursos naturais, a alimentação saudável, a coleta seletiva e o gerenciamento de resíduos sólidos.

## 5. Orientação Estratégica

Essa categoria analisará se a instituição possui e procura seguir um planejamento estratégico, o adequando aos objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Além disto, irá compreender como é feito o engajamento das partes interessadas. E se há uma análise para o cumprimento de metas estabelecidas.

## 6. Estrutura Organizacional

A categoria de estrutura organizacional buscará compreender a periodicidade que a instituição realiza reuniões e como está estruturado o seu organograma. Analisando se há ou não políticas institucionais aplicadas, como políticas de remuneração, políticas de proteção, dentre outros âmbitos.

## 7. Voluntariado

A categoria de voluntariado buscará entender se existe um programa estruturado, se os voluntários recebem orientações e capacitações periódicas, se possuem um programa de reconhecimento ativo. Compreendendo também, sobre a qualidade de vida no trabalho deste voluntariado.

## 8. Avaliação de resultados e monitoramento

Essa categoria analisará como é feito o monitoramento de resultados da instituição, além de compreender a comunicação desses resultados para todos os colaboradores. Será necessário saber sobre a sistematização das informações e sobre como é calculado a mensuração de seus impactos sociais.

## 9. Interação com a Sociedade

A categoria de interação com a sociedade analisará como está o relacionamento da instituição com os seus atendidos e com seu público em geral. Buscando saber se a instituição procura novos parceiros, e mantém uma boa relação com seus atuais. Além de analisar como é feita a divulgação de projetos e serviços para a população.



## CONCEITOS IMPORTANTES:

- **Advocacy:**

São ações de pressão realizadas por organizações da sociedade civil que representam determinada causa.

- **Agricultura Familiar:**

Toda forma de cultivo da terra e produção rural cuja administração e mão de obra são formadas por um grupo familiar.

- **Agricultura Orgânica:**

A agricultura orgânica é um modelo de produção caracterizado por não utilizar fertilizantes sintéticos, agrotóxicos, sementes modificadas, reguladores de crescimento animal e intensa mecanização das atividades, visando a reduzir os impactos ambientais, além de cultivar produtos alimentícios mais saudáveis.

- **Agrotóxicos:**

Segundo o Ministério da Agricultura, são produtos químicos, físicos ou biológicos utilizados nos setores de produção agrícola, pastagens, entre outros, com o objetivo de alterar a composição química tanto da flora quanto da fauna a fim de preservá-las.

- **Análise SWOT:**

Análise SWOT ou Análise FOFA é uma técnica de planejamento estratégico utilizada para auxiliar pessoas ou organizações a identificar forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças relacionadas à competição em negócios ou planejamento de projetos.

- **Arquitetura Tecnológica:**

São os conhecimentos técnicos e as habilidades administrativas que alinham a tecnologia aos objetivos da instituição.

- **Auditoria:**

É o processo de verificação de todos os registros relevantes de uma empresa, no âmbito financeiro, social e ambiental, visando a identificação de falhas nos procedimentos e suas correções.

- **Benchmarking:**

Processo de avaliação da empresa em relação à concorrência, por meio do qual incorpora os melhores desempenhos de outras firmas e/ou aperfeiçoa os seus próprios métodos.

- **Bioma:**

O bioma pode ser definido, segundo o IBGE, como “um conjunto de vida vegetal e animal, constituído pelo agrupamento de tipos de vegetação contíguos e que podem ser identificados a nível regional, com condições de geologia e clima semelhantes e que, historicamente, sofreram os mesmos processos de formação da paisagem”.

- **CEBAS:**

A Certificação CEBAS é um dos documentos exigidos pela Receita Federal, para que a entidade sem fins lucrativos usufrua de isenções e contribuições sociais, tais como a parte patronal da contribuição previdenciária sobre a folha de pagamento; a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido.

- **Certificação:**

As organizações sem fins lucrativos juridicamente constituídas podem pleitear alguns títulos e qualificações junto ao Poder Público, cumpridos alguns requisitos exigidos em lei. Essas certificações conferem alguns benefícios fiscais às organizações e aos doadores.

- **Certificação Sustentável:**

As certificações de sustentabilidade, “selos verdes” ou “eco-selos” foram criados para auxiliar o consumidor na decisão de compra, já que indicam que a instituição possui preocupações sustentáveis. Exemplos são: eficiência energética, gestão da água, alimentos orgânicos, veganos, manejo florestal, gestão de resíduos, biodiversidade, turismo e setor têxtil.

- **Clima Organizacional:**

O estudo do termo clima organizacional tem como missão principal a compreensão das necessidades, preocupações e percepções dos colaboradores de determinada instituição.

- **Código de Ética:**

Documento de texto com diversas diretrizes que orientam as pessoas quanto às suas posturas e atitudes ideais, moralmente aceitas ou toleradas pela sociedade.

- **Coleta Seletiva:**

Termo utilizado para o recolhimento dos materiais que são possíveis de serem reciclados, previamente separados na fonte geradora. Dentre estes materiais recicláveis podemos citar os diversos tipos de papéis, plásticos, metais e vidros.

- **Conselho Deliberativo:**

O Conselho Deliberativo tem a responsabilidade de monitorar a administração, aprovar o orçamento, acompanhar sua execução e orientar a política econômico-financeira visando à captação de recursos necessária à manutenção e o crescimento de suas atividades.

- **Contrapartidas:**

Consiste no que pode ser usado para compensar; que se oferece em troca de uma outra coisa ou age no sentido contrário, exemplo: a fama e o dinheiro têm a contrapartida da perda de privacidade.

- **Diagnóstico Social:**

É um processo de elaboração e sistematização de informação que implica conhecer e compreender os problemas e necessidades dentro de um determinado contexto, as suas causas e a evolução ao longo do tempo, assim como os fatores condicionantes e de risco.

- **Diversidade e Inclusão:**

Diversidade é ter um quadro de funcionários de diferentes núcleos e vivências sociais em todos os níveis hierárquicos da empresa. E inclusão é extrair o melhor das diferenças, reconhecendo e potencializando as capacidades de todas as pessoas, com resultados para os negócios.

- **Educação Ambiental:**

Processo de educação dos indivíduos no que se refere ao meio ambiente e aos desajustes ambientais, visando a sensibilização e conscientização da sociedade, para promoção de uma mudança de hábitos, e consequente redução dos impactos sobre o meio ambiente.

- **Estatuto Social:**

É um documento composto e registrado com o objetivo de oficializar a criação das organizações. Nele, devem constar todas as informações detalhadas na Lei das Sociedades Anônimas (nº 6404/76) como: denominação, objeto social, capital social, localização, assembleias e conselhos.

- **Feedback:**

Palavra inglesa que significa a junção das palavras “feed”, que significa “alimentar”, e “back” que significa “de volta”. Consiste na prática de retornar com uma opinião quanto as ações desenvolvidas por um colaborador.

- **Fluxo Sistemático**

Consiste em uma metodologia predefinida que deve ser seguida.

- **Indicadores**

É uma informação quantitativa ou qualitativa que expressa o desempenho de um processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação e que, em geral, permite acompanhar sua evolução ao longo do tempo e compará-lo com outras organizações.

- **Leis de Incentivos Fiscais:**

As Leis de Incentivo são uma espécie de renúncia fiscal criada pelo poder público. Isto é, tem o objetivo de estimular o investimento, crescimento ou geração de empregos de um determinado setor, promovendo seu desenvolvimento social e econômico.

- **Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – MROSC:**

É uma agenda política ampla que tem o objetivo de aperfeiçoar o ambiente jurídico e institucional relacionado às Organizações da Sociedade Civil e suas relações de parceria com o Estado.

- **Networking:**

Trata-se da construção de uma rede de contatos profissional para trocar experiências e informações e potencializar oportunidades através de relacionamentos.

- **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS):**

Se refere aos 17 objetivos estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) para a implementação da sustentabilidade em nível global até o ano de 2030. São 17 objetivos e 169 metas, contemplando cinco áreas importantes: pessoas, planeta, prosperidade, paz e parcerias.

- **Organograma:**

É o modelo gráfico que representa a estrutura formal de uma instituição.

- **OSCIP:**

Significa Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, e é uma qualificação jurídica atribuída a diferentes tipos de entidades privadas atuando em áreas típicas do setor público com interesse social, que podem ser financiadas pelo Estado ou pela iniciativa privada sem fins lucrativos.

- **Perfil Profissional:**

Trata-se da apresentação de um profissional, é o resumo de suas qualificações, habilidades, competências e experiências anteriores.

- **Planejamento Estratégico:**

É o processo adotado por determinada organização para definir qual a sua estratégia e como ela será alcançada.

- **Plano de cargos e carreiras:**

É o conjunto de regras ou normas que determinam os mecanismos de gestão de pessoas nas empresas. É uma ferramenta que oferece uma contribuição significativa para o gerenciamento de questões relacionadas a salários e promoções.

- **Políticas Institucionais:**

Diretrizes gerais que expressam os parâmetros dentro dos quais as ações da Instituição e de seus integrantes devem se desenvolver, no cumprimento da missão para o alcance da visão.

- **Política de Remuneração:**

Trata-se de um sistema de pagamentos adotado pela instituição, de forma a recompensar o trabalho realizado de acordo com os cargos que ocupam e o desempenho nas funções, por exemplo.

- **Políticas Públicas:**

São um conjunto de ações e decisões governamentais voltadas à solução ou minimização de um desajuste social.

- **Programa de Profissionalização:**

Trata-se um programa estruturado para profissionalizar e capacitar os colaboradores da instituição.

- **Reciclagem:**

É o processo em que há a transformação do resíduo sólido (lixo) que não seria aproveitado, com mudanças em seus estados físico, físico-químico ou biológico, de modo a atribuir características ao resíduo para que ele se torne novamente matéria-prima ou produto.

- **Stakeholders:**

É um termo da língua inglesa que tem como significado "grupo de interesse". Fazem parte deste grupo pessoas as partes interessadas nos resultados e processos da instituição.

- **Sustentabilidade:**

Diz respeito à capacidade ou a característica dos sistemas de se manterem a longo prazo.

- **Webinars:**

É uma videoconferência com intuito educacional, no qual a comunicação é de apenas uma via, ou seja, somente o palestrante se expressa e as outras assistem.

## Ficha Técnica – ChildFund

Nome da instituição:

- 1- Quantos homens e mulheres estão na média/alta liderança (Diretoria, coordenação, gerência) da organização?
- 2- Qual o grau de escolaridade dos membros média/alta liderança da organização?
- 3- Qual a profissão dos membros da média/alta liderança da organização?
- 4- Os membros da média/alta liderança da organização têm certificação em cursos? Se sim, quais?

5- Os membros da média/alta liderança já foram voluntários ou tiveram participação continuada em outros espaços comunitário, governamental, eclesial, etc. Se sim, qual?

6- Os membros já tiveram participação em outros mandatos da média/alta liderança, se sim, quais funções desempenharam?

7- Qual tempo de atuação da OSP?

8- Qual receita total do ano de 2020?

## REALIZAÇÃO



Consultoria em Responsabilidade Social

Av. Dom Luís, 500 | Sala 1416 | Aldeota | Fortaleza/CE

+55 85 3181.0086 / 0087

+55 85 99703.3252 (WhatsApp)

dialogus@dialogusconsultoria.com.br

## CRÉDITOS

Este trabalho foi realizado pelos consultores André Aquino e Deborah Coutinho e supervisionado pelo autor e diretor Maiso Dias.

---

André Aquino  
*Consultor do Projeto*

---

Deborah Coutinho  
*Consultora do Projeto*

---

Maiso Dias  
*Sócio-diretor*