

FILANTROPIA



NESTA EDIÇÃO:

- ESG: Moda ou tendência? • Captando com o site da organização
- 5 tendências do Voluntariado Empresarial • Revista Filantropia: 20 anos de história • Inclusão produtiva e **muito mais...**

VOLUME 90 / NÚMERO 2 - JULHO DE 2023

EXPEDIENTE

REVISTA

FILANTROPIA

ISSN 1677-1362

Idealizadores:



ECONÔMICA
Desenvolvimento Empresarial



ZEPPELINI
PUBLISHERS



MONELLO
CONTADORES
CONSULTORIA CONTÁBIL E FISCAL PARA O 3º SETOR

Editor geral

Marcio Zeppelini (MTB 43.722/SP)

Editora-chefe

Thais Iannarelli (MTB 46.415/SP)

Redação

Luciano Guimarães

Edição

Daniel Gallo

Imagens ilustrativas

depositphotos.com

Conselho editorial deliberativo

Marcelo Monello

Marcio Zeppelini

Marcos Biasoli

Mauro Zeppelini

Ricardo Monello

NESTA EDIÇÃO...

Moda ou tendência: *Environmental*,
Social e *Governance* e campo de impacto 4

Captando com o site da organização..... 8

Voluntariado Empresarial:
5 tendências e você não pode ficar de fora..... 10

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável:
temos 7 anos para agir e ninguém pode
ficar de fora 12

Inclusão produtiva: quando de
fato inclui os jovens vulneráveis? 14

Estados Unidos: território de oportunidade,
reinvenção e reconstrução mesmo em
momentos de crise 16

Revista Filantropia - 20 anos:
identificando a história 18

Liderança com eficiência 20

Os diferentes caminhos para
a sustentabilidade das OSCs 23

2023: o ano da Lei Geral
de Proteção de Dados (LGPD)..... 26

Filantropia Responde..... 28

FILANTROPIA

www.filantropia.org

PRESIDENTE

Marcio Zeppelini

DIRETORA EXECUTIVA

Thaís Iannarelli

DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO

Ricardo Baboo

PROJETOS E

RELACIONAMENTO

Claudia Bragião

EVENTOS

Rogério Costa

CONSELHO CONSULTIVO

Ana Carolina Carrenho

Ader Assis

Dulcineia Reginato Francisco

Fabiana Dias

Flávia Lang

Guilherme Reis

José Avando

Leila Navarro

Lirio Cipriani

Marcelo Monello

Marco Iarussi

Marcos Biasoli

Maria Iannarelli

Octavio Florisbal

Rosana Pereira

Warley Dias

Wellington Nogueira

CONSELHO DIRETOR

Ana Carolina Zanoti

Daniel Gallo

Danilo Tiisel

Marcelo Estraviz

Marli Burato

Michel Freller

Ricardo Monello

Roberto Ravagnani

Rogério Martir

Rogério Paganatto

Thaís Medina

INCENTIVADORES



PARCEIROS ESTRATÉGICOS



APOIO INSTITUCIONAL





MODA OU TENDÊNCIA:

ENVIRONMENTAL, SOCIAL E GOVERNANCE E CAMPO DE IMPACTO

A nova moda corporativa, agora, é o termo ESG, acrônimo para as iniciais das palavras *Environmental, Social e Governance*. A disseminação desse termo objetiva lançar luz sobre o tema da governança ambiental, social e corporativa.

Para compreender melhor esse movimento, tanto do mundo corporativo como por parte das organizações de impacto, é necessário que se faça uma breve recapitulação histórica do campo de impacto socioambiental desde o meio do século passado.



ANDRESSA TRIVELLI

RETROSPECTIVA HISTÓRICA: SÉCULO XX

Após a Segunda Guerra, em 1948, foi publicada a Declaração dos Direitos Humanos, que pautou muitas discussões que vieram nas décadas seguintes. O Apartheid, que esteve em vigor oficialmente entre 1948 e 1994, ativou questões relacionadas à raça. Nos anos 1960, a segunda onda feminista já emergia.

Foi nos anos 1970 que as empresas começaram a usar o termo “responsabilidade social empresarial”. Em 1974, dois economistas dividiram o Nobel de Economia por discutirem

Andressa Trivelli é bacharela pela PUC-SP e mestra pela FGV-EAESP em Administração de Empresas, é consultora de projetos nas áreas de empreendedorismo, com foco em empreendedorismo de impacto, ESG e sustentabilidade. Atualmente, lidera a Rede Tekoha.

O conceito do social return on investment (SROI) começou a circular no início do século. Trata-se de um método que compara os valores dos recursos investidos em um projeto ou programa e o valor social gerado para a sociedade

o Estado de bem-estar social, ou *Welfare State*. O Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) foi constituído em 1972 e, ironicamente, foi também nessa década que o maior derramamento de petróleo já registrado até então ocorreu, em 1973, no México — logo na ressaca do *crash* do petróleo.

Nessa esteira, os anos 1980 foram muito marcados por crises financeiras mundiais. O alto endividamento dos países latino-americanos e a crise imobiliária japonesa reforçaram as dúvidas sobre a sustentabilidade do modelo econômico vigente. Em resposta a esses questionamentos que se iniciaram na década anterior, em 1990 foi lançado o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), que ainda é utilizado como métrica de classificação de países: as noções de “países desenvolvidos” ou “países subdesenvolvidos” são reflexo do uso do IDH como método classificatório.

Em 1992, o termo “sustentabilidade” apareceu na ECO-92, primeira Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, cujas discussões desencadearam a assinatura do Protocolo de Kyoto, em 1997. Nele, países comprometeram-se com a redução da emissão dos gases que produzem o efeito estufa.

RETROSPECTIVA HISTÓRICA: SÉCULO XXI, OS PRIMEIROS 20 ANOS

O conceito do *social return on investment* (SROI) começou a circular no início do século. Trata-se de um método que compara os valores dos recursos investidos em um projeto ou programa e o valor social gerado para a sociedade. Também nesse período o B Lab criou o *Global Impact Investing System* (GIIRS), sistema que facilita a comparação de métricas do desempenho socioambiental de empresas privadas.

O conceito do *triple bottom line*, usado para explicar o de sustentabilidade, foi cunhado em 1994 por John Elkington. E, no início do século XXI, ganhou popularidade.

Já na segunda metade da década de 2000 e início de 2010, o conceito de “valor compartilhado”, criado por Porter e Kramer, passou a ser amplamente discutido. O termo refere-se à geração de valor econômico e social de uma atividade comercial. Olhando especificamente para questões ambientais, em 2016 houve o Acordo de Paris, quando as nações signatárias se

comprometeram com metas voluntárias para a diminuição de emissão de gases estufa a partir de 2020.

RETROSPECTIVA HISTÓRICA: SÉCULO XXI: DESDE 2020

De 2020 para cá, talvez a recapitulação histórica seja mais recente. São indiscutíveis as profundas marcas sociais, ambientais e políticas que a pandemia gerou. Vencer a doença foi um problema social em si, mas outros temas emergiram fortemente em todo o mundo, como a discussão sobre os formatos dos sistemas públicos de saúde. Frisou-se a importância da exploração de recursos de maneira sustentável e deu-se luz ao questionamento sobre como apoiar populações economicamente frágeis e vulneráveis às mudanças externas.

RESPOSTAS IMEDIATAS, MODA E TENDÊNCIA

Para que não se confunda ESG com respostas instantâneas às grandes urgências do mundo pós-pandêmico, é importante apresentar dois conceitos: “moda” e “tendência”.

Moda é uma prática, atividade ou conceito incorporado de forma consciente em uma rotina diária.

Tendência envolve a mudança no gosto, no estilo de vida e em comportamentos. Cresce em função de *drivers* sociais, ambientais e psicológicos e afeta mais de uma indústria e mais de um segmento. Elas são direcionadas por necessidades e demandas de consumidores e têm impacto em mudanças futuras.

Aos poucos, a tendência passa a ser assumida como mentalidade emergente e dominante e transforma-se em *Zeitgeist*, que pode ser traduzido como “Espírito do tempo”. Usa-se essa expressão para denominar o conjunto do “clima intelectual e cultural” do mundo em determinado momento da história.

ESG É UMA TENDÊNCIA

Pelo que foi visto até aqui, é possível afirmar que ESG é uma moda. O termo ESG é moda, mas essas práticas, que tomam conta do campo corporativo, das revistas de negócios e até mesmo das organizações sociais, vêm sendo construídas e pautadas por todo o campo há anos.

A construção histórica apresentada neste artigo mostra que as práticas de ESG não são uma moda, mas sim uma tendência

de todo o último século. Anteriormente, ela já havia sido batizada com muitos outros nomes.

As organizações e atores que desenvolvem projetos em todo o campo socioambiental sempre pautaram a discussão sobre os direitos, minorias, importância de retardar os desastres ambientais e outros temas. Não só pautaram, mas sempre estiveram responsáveis por garantir que a sociedade não se esquecesse da relevância dessas temáticas e por buscar soluções para os problemas públicos.

Logo, no nascimento e na vida das organizações da sociedade civil, seus propósitos são “fazer ESG”. Organizações e pessoas que atuam com aquilo que é público foram quem construiu o tema de ESG que hoje é cotado pelo campo corporativo.

Pode ser chamado do que quiser: ESG, sustentabilidade, impacto socioambiental, responsabilidade social corporativa, responsabilidade ambiental, *compliance* ou qualquer outro

O termo ESG é moda, mas essas práticas, que tomam conta do campo corporativo, das revistas de negócios e até mesmo das organizações sociais, vêm sendo construídas e pautadas por todo o campo há anos

termo (aqui, sim) da moda. O importante é que o conceito e as práticas relacionadas ao tema sejam incorporados no comportamento dos líderes gestores fundadores e acionistas das empresas — e, no longo prazo, quem sabe, por ser uma tendência, o termo mude consistentemente a lógica de exploração e abusos das organizações sobre os recursos naturais e as pessoas mais vulneráveis da sociedade. 🌀

BIBLIOGRAFIA

B3. **Índice de Sustentabilidade Empresarial ISE.** Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm

B3. **Curso ESG:** um novo jeito de investir. Disponível em <https://edu.b3.com.br/curso/curso-esg-um-novo-jeito-de-investir/1>

COMINI, G., FIDELHOLC, M., Rodrigues, J. (2014). **Empresas B:** Princípios e desafios do Movimento B Corp. XVII SEMEAD Seminários em Administração (Outubro de 2014). Disponível em <https://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/265.pdf>

ELKINGTON, John. **Enter the Triple Bottom Line.** In: HENRIQUES, Adrian; RICHARDSON, Julie (Editors). *The Triple Bottom Line, Does It All Add Up?: assessing the sustainability of business and CSR.* London: Earthscan, 2004. 186 p. Disponível em <https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>

IDIS. **O que é SROI e por que ele é útil?** Disponível em <https://www.idis.org.br/o-que-e-sroi-e-por-que-ele-e-util/>

Macedo, Luziene Dantas de, e José Roberval Dantas de Macedo. 2020. **A Pandemia De Covid-19:** Aspectos Do Seu Impacto Na Sociedade Globalizada Do século XXI. Cadernos De Ciências Sociais Aplicadas 17 (30):p. 40-53. <https://doi.org/10.22481/ccsa.v17i30.7315>

MATTA, G.C., REGO, S., SOUTO, E.P., and SEGATA, J., eds. **Os impactos sociais da Covid-19 no Brasil:** populações vulnerabilizadas e respostas à pandemia [online]. Rio de Janeiro: Observatório Covid 19; Editora FIOCRUZ, 2021, 221 p. Informação para ação na Covid-19 series. ISBN: 978-65-5708-032-0. <https://doi.org/10.7476/9786557080320>.

NAÇÕES UNIDAS. **Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil.** Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

Porter, M.E.; Kramer, M.R. **Creating shared value.** Harv. Bus. Rev. 2011,89, 62–77

Porter, M. E., & Kramer M. (2011). **The big idea:** Creating shared value. Harvard Business Review, 89(1-2). Disponível em <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

SCHWARCZ, Lilian. **“O século 21 começa nesta pandemia”, diz Lília Schwarcz.** [Entrevista concedida a] Paula Mariane. CNN Brasil, 2021. Disponível em <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/o-seculo-21-comeca-nesta-pandemia-analisa-a-historiadora-lilia-schwarcz/>.

SILVA, Janiene dos Santos e. **Tendências Socioculturais:** Recorrências Simbólicas do Espírito do Tempo no Sistema Publicitário. São Paulo, 2015. 300p. : il. Disponível em <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27153/tde-12012016-103400/pt-br.php>

SOPACT. **Social Return on Investment.** Disponível em <https://www.sopact.com/social-return-on-investments-sroi>

SOUZA, Maria Cristina Oliveira; CORAZZA, Rosana Iacassatti. **Do Protocolo de Kyoto ao Acordo de Paris:** uma análise das mudanças no regime global a partir do estudo da evolução de perfis de emissões de gases de efeito estufa. Revista Desenvolvimento e Meio Ambiente. [S.l.], v. 42, 2017, pp. 52-80. Disponível em <https://revistas.ufpr.br/made/article/download/51298/34446>

UNEP FI. **Positive Impact Finance:** Launch of “Rethinking Impact to Finance the SDGs. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=6ZK9fUvJ7o>

UNGARETTI, Marcella. **ESG de A a Z:** Tudo o que você precisa saber sobre o tema. Disponível em <https://conteudos.xpi.com.br/esg/esg-de-a-a-z-tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-o-tema>

University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL). (2015, July; updated 2017, November). **Rewiring the Economy:** Ten tasks, ten years. Cambridge, UK: Cambridge Institute for Sustainability Leadership. Disponível em <https://www.cisl.cam.ac.uk/resources/cisl-frameworks/rewiring-the-economy>

WIKIPEDIA. **Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.** Disponível em https://pt.wikipedia.org/wiki/Programa_da_Na%C3%A7%C3%B5es_Unidas_para_o_Developmento



MONELLO **CONTADORES**

CONSULTORIA CONTÁBIL E FISCAL PARA O 3º SETOR

50 ANOS

**de Compromisso com
as Entidades do Terceiro Setor**

A Monello Contadores traz inovação e técnica contábil para as empresas do Terceiro Setor, Sua missão é promover segurança, transparência, planejamento e os melhores resultados, visando assim o desenvolvimento social de seus parceiros.

Nossa visão é prestar serviços contábeis, fiscais e de assessoria, sempre pautados pela ética, responsabilidade social e ambiental, características essenciais do Terceiro Setor.

O principal intuito da Monello Contadores é oferecer os melhores serviços àqueles que têm o interesse em se tornar parceiro na construções de um País mais justo e solidário.



MONELLO
CONTADORES

CONSULTORIA CONTÁBIL E FISCAL PARA O 3º SETOR

Escritório Contábil Dom Bosco

SÃO PAULO/SP:

Av. Gal. Olímpio da Silveira, 655 - 1º e 2º Andar

Perdizes - CEP 01150-001

Fone/Fax: (11) 3868.6333

www.monellocontadores.com.br



CAPTANDO COM O SITE DA ORGANIZAÇÃO

Em tempos de TikTok, Instagram e WhatsApp, bem como de milhões de aplicativos para celulares e outros aparelhos digitais, pode parecer estranho falarmos de páginas de internet (sites) voltadas para a captação de recursos. Mas pode apostar, elas ainda são muito importantes.



JOÃO PAULO
VERGUEIRO

Os sites são até hoje a principal e mais acessível fonte de informações sobre uma organização da sociedade civil e, por isso mesmo, um importante mecanismo para estreitarmos nosso relacionamento com a comunidade (presencial e virtual) e para a aquisição de novos doadores.

João Paulo Vergueiro é diretor para a América Latina e Caribe da organização GivingTuesday e professor na Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP).

Não à toa, todas as maiores e mais famosas instituições sem fins lucrativos mantêm as suas páginas na internet atualizadas, e todas as demais organizações deveriam fazer o mesmo. Neste texto vou fazer algumas considerações sobre como o site da sua organização pode ser e o que deve ter para ajudar a alavancar a captação de recursos.

Primeiro, o site inteiro deve “respirar” captação de recursos. Ou seja, ele não deve ser um site institucional no qual é inserido um botão de doações e depois a gente senta e espera que elas comecem a chegar de forma espontânea. É o contrário.

A página deve ser toda pensada para criar pontos de conexão com quem o acessa, para que as pessoas se sintam estimuladas a doar e, se não o fizerem naquele momento, pelo menos deixem o seu contato para que a organização possa fazer o pedido de doação no futuro.

Para conquistar, isso a identidade visual da página deve ser atraente, as cores chamativas, o conteúdo claro e objetivo, as imagens simples e bonitas e daí em diante. Sites feios, só com texto, monocromáticos e com milhares de abas para as pessoas navegarem não servem para nada, e quem os acessa logo quer ir embora.

O botão de doação é um dos itens mais importantes. Estou cansado de ver sites que não apenas não têm um claro e chamativo botão de doação (que deve estar localizado no canto superior direito da página), como muitas vezes enchem os possíveis doadores de possibilidades: seja voluntário, doe alimentos, apadrinhe uma criança, torne-se um amigo etc.

Quando oferecemos muitas opções para quem vai doar, nós atrapalhamos o processo de decisão. E, para quem já está online, a melhor forma de contribuir é também virtualmente, por isso o destaque tem que ser sempre o botão de doação, e doar tem que ser fácil e rápido.

O botão de doação tem que levar a uma página que foi construída especialmente para receber doações de quem chegou lá. Nada de colocar número do PIX ou código QR. É fundamental ter um sistema de processamento de doações online integrado com o site que vai “capturar” para a sua organização o nome, e-mail e número de telefone de quem doa, além de possibilitar que a pessoa faça a doação via cartão de crédito, boleto e, agora sim, até via PIX. Os mais conhecidos do mercado são Trackmob, Doare e Doação Solutions, mas há mais opções por aí, basta pesquisar.

Se a pessoa que navega no site da sua instituição não quer fazer a doação naquele momento, então a página tem que criar mecanismos para que essa mesma pessoa se torne pelo menos um contato permanente. A forma mais simples é ter um campo para o cadastro de e-mails para recebimento de notícias periódicas da organização (sim, o e-mail marketing também ainda funciona).

Outra maneira de “conquistar esses e-mails” é a produção de conteúdo. E-books, pesquisas, relatórios, vídeos etc. são

Quando oferecemos muitas opções para quem vai doar, nós atrapalhamos o processo de decisão. E, para quem já está online, a melhor forma de contribuir é também virtualmente, por isso o destaque tem que ser sempre o botão de doação, e doar tem que ser fácil e rápido.

exemplos de conteúdos que podem ser disponibilizados no site gratuitamente, com o pedido apenas de que a pessoa deixe o seu contato para acessá-los, autorizando a organização a enviar as suas atualizações (sim, temos que ficar atentos à Lei Geral de Proteção de Dados).

Mas pode ser que ainda assim aquela pessoa que acesse o site não queira doar neste momento e nem baixar o conteúdo da instituição, mas tenha vontade de mandar uma mensagem para saber mais do trabalho realizado. Por isso, um e-mail de contato da própria organização deve ser disponibilizado na página e, se possível, um formulário de contato, que é ainda melhor.

E tem mais. Todo site de uma organização sem fins lucrativos tem que conter as informações institucionais mínimas que vão garantir a credibilidade e aumentar a confiança de quem doa de estar fazendo a escolha certa.

Entre essas informações, destaco as que acho mais importantes: um pequeno histórico da organização, com a sua missão e visão, nomes (e currículos resumidos, de preferência) de quem está na liderança, relatórios anuais de atividade e finanças. E, se houver auditoria realizada, o acesso a ela também.

Finalmente, uma última dica fundamental: o site tem que ser plenamente acessível pelos celulares e tablets, já que atualmente a maioria das pessoas navega pela internet nesses dispositivos. É o que se chama de “página responsiva”.

Como sugestão final, recomendo o bom e velho benchmarking. Palavra de origem inglesa (como site, por sinal), ela quer dizer pesquisar, conhecer e se inspirar para fazer da sua forma. Visitar páginas de instituições famosas, locais, nacionais e internacionais e que tenham sucesso na captação de recursos com indivíduos vai ajudar a sua organização a encontrar o seu próprio modelo e fazer um site que contribua para o sucesso da captação de recursos.

Não é porque a tecnologia e as pessoas mudaram muito desde que os sites começaram a se popularizar que estes devem ser abandonados pelas organizações da sociedade civil. É o contrário. É justamente o fato de os sites ainda existirem e serem a principal forma de disponibilizar conteúdo virtualmente até hoje que mostra a sua força. Toda organização deve ter um e pode captar muito por meio dele. 🍷



VOLUNTARIADO EMPRESARIAL: 5 TENDÊNCIAS E VOCÊ NÃO PODE FICAR DE FORA



SILVIA MARIA
LOUZÃ
NACCACHE



MARINA
BICHARA
ROCHA

Mais voluntariado corporativo! Essa foi a principal tendência de 2022. As empresas são os locais onde passamos a maior parte de nossas vidas. Elas são capazes de influenciar e engajar os voluntários em atividades e ações sociais. Existe o compromisso de garantir as melhores e mais relevantes experiências de engajamento em atividades voluntárias para todos os colaboradores. O voluntariado corporativo tem sido a oportunidade de usar a voz das empresas para fomentar e aumentar as atividades sociais em todo o mundo.

O que o voluntariado corporativo necessita das empresas e das pessoas? É preciso haver na empresa

um ambiente harmonioso; é necessário prover um orçamento para a gestão e realização das atividades; e, ainda, é fundamental criar práticas de reconhecimento dos voluntários, para que todos os colaboradores participantes sintam que a atividade voluntária é algo que vale a pena realizar.

O voluntariado ajuda as pessoas a exercitar a empatia, a vivenciar uma prática que pensa no coletivo e ainda desafia a todos a romper limites, a sair da zona de conforto e a estar abertos a aprender e a trocar experiências.

Segundo a Pesquisa Voluntariado no Brasil, dos 57 milhões de voluntários que existem em nosso país,

Silvia Maria Louzã Naccache é empreendedora social, palestrante e consultora nas áreas de Voluntariado, Responsabilidade Social, Desenvolvimento Sustentável e Terceiro Setor. Organiza, ministra e facilita cursos, palestras, oficinas e eventos.

Marina Bichara Rocha é Graduada em Publicidade e Propaganda pela Universidade Federal de Santa Maria, especialização em Marketing e Novos Negócios pela ESPM e cursos de Service Design pela Central Saint Martin College of Arts em Londres.

O voluntariado não é positivo apenas para a sociedade, mas também para os próprios voluntários e organizações. As empresas valorizam cada vez mais o compromisso de seus profissionais com a sociedade, dedicando parte de seu tempo aos outros de forma altruísta

15% realizam atividades e engajam-se por meio de programas de voluntariado empresarial.

Vamos destacar algumas tendências que têm sido norteadoras para as ações que despertam maior engajamento e maior número de participantes nos programas de voluntariado empresarial:

1 - A RESILIÊNCIA E O EQUILÍBRIO VIDA-TRABALHO

O voluntariado corporativo emergiu destes dois anos de pandemia extremamente resiliente. Os voluntários mostraram sua grande capacidade de adaptação às situações adversas e espontaneamente começaram a agir no entorno e a trazer para a empresa as pequenas e diferentes iniciativas. As empresas, por sua vez, abraçaram essas causas e incentivaram o crescimento dessas ações. A resiliência foi fundamental para manter o trabalho voluntário ativo e cada vez mais eficiente. Igualmente, foi essencial que as ações de voluntariado levassem em consideração o equilíbrio trabalho-vida, a flexibilidade, a saúde mental. Programas de voluntariado que escutam e acolhem as iniciativas dos colaboradores, que gerem satisfação, dos quais todos se sintam parte e que contemplem momentos de alegrias, prazer e bem-estar estão em alta.

2 - A INOVAÇÃO E A INCLUSÃO

Inovação é a criatividade das novas ações voluntárias, que agregam e envolvem diferentes públicos — não só os colaboradores das empresas, mas também familiares e amigos, estendendo ainda essas atividades para os fornecedores, clientes etc.

3 - VOLUNTARIADO DIGITAL E PRESENCIAL

Em muitos momentos de isolamento, as práticas à distância e online foram a única opção possível de atividade voluntária. Situação difícil para as organizações da sociedade civil e os públicos beneficiados, que muitas vezes não possuem recursos tecnológicos para receber ou mesmo trabalhar com esses voluntários online. Por sua vez, as empresas estão mais ativas para ajudar a sanar essas dificuldades, oferecendo materiais e equipamentos e voluntários mais preparados. O voluntariado digital é agora uma realidade cada vez mais comum, e o surgimento de novas ações online fez crescer a participação dos voluntários, principalmente dos jovens colaboradores das empresas, mais predispostos a se engajarem nessas novas atividades. O microvoluntariado (pequenas ações digitais como uma simples tradução ou divulgações de campanhas

em mídias sociais) também se desenvolveu em consequência do voluntariado digital. O modelo híbrido será uma tendência ainda maior no futuro, com atividades online e presenciais, podendo cada voluntário escolher o que melhor se adapta a sua realidade.

4 - HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DO VOLUNTARIADO CORPORATIVO

O voluntariado é, sem dúvida, uma ferramenta de aprendizagem informal que nos ajuda a desenvolver nossas competências transversais. Tornou-se um ativo importante para as empresas que, além de se posicionarem e ajudarem diante dos diversos problemas da comunidade, ajudam a desenvolver em seus colaboradores essas novas expertises, tais como trabalho em equipe, autoconhecimento, liderança, flexibilidade, criatividade, versatilidade, comunicação assertiva e não violenta, pensamento crítico, entre outras.

O voluntariado não é positivo apenas para a sociedade, mas também para os próprios voluntários e organizações. As empresas valorizam cada vez mais o compromisso de seus profissionais com a sociedade, dedicando parte de seu tempo aos outros de forma altruísta. Prova disso é o compromisso crescente do voluntariado empresarial como ferramenta para atrair e aumentar talentos na força de trabalho. Todos ganham com o voluntariado!

5 - VOLUNTARIADO “ENERGÉTICO” DOS JOVENS E O RESULTADO DAS AÇÕES VOLUNTÁRIAS

A nova geração de colaboradores está impulsionando as empresas a fazerem um voluntariado mais dinâmico. Ela está incentivando o uso da tecnologia de diversas maneiras, impulsionando ações voltadas ao meio ambiente, às questões de resíduo e clima. Busca, cada vez mais, acompanhar e monitorar o impacto das atividades voluntárias.

É fato que se leva muito tempo para coletar dados reais e medir os resultados de uma atividade voluntária, além do investimento que é necessário para essa atividade. A equação que as empresas precisam entregar a seus voluntários deve trazer a história e a emoção da ação, mas precisa avaliar, medir e apresentar dados e números que retratem os reais resultados alcançados por essas ações nas comunidades.

Que assim, inspirado nas tendências, seja possível o engajamento de mais voluntários e a consistência e perpetuação dos programas de voluntariado corporativo. 🌟

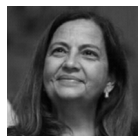
OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL:

TEMOS 7 ANOS
PARA AGIR
E NINGUÉM
PODE
FICAR DE FORA



Devemos fazer mais para resgatar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável — e permanecer fiéis à nossa promessa de um mundo de paz, dignidade e prosperidade em um planeta saudável”. Esta reflexão de António Guterres — Secretário-Geral das Nações Unidas — chama a nossa atenção para o quanto a Agenda 2030 é urgente.

Apesar do grande desafio, principalmente, do monitoramento dos dados, da produção de relatórios, por meio de centros de estudos e pesquisas, que tragam números confiáveis, evidências e recomendações, têm sido preparados documentos que monitoram os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no mundo. Alguns desses documentos se destacam, como relatórios realizados com dados atualizados dos ODS que fornecem uma visão global do progresso na implementação da Agenda 2030 e ainda acompanham o progresso dos 17 objetivos, com análises aprofundadas de indicadores selecionados para monitorar o alcance deles. Infelizmente, os últimos dados destacam a gravidade, a magnitude dos desafios para a Agenda 2030 no Brasil e no mundo.



SILVIA MARIA
LOUZÃ
NACCACHE

No Brasil, um desses documentos é o *Relatório Luz* (<https://gtagenda2030.org.br/relatorio-luz/#>) elaborado pelo Grupo de Trabalho da Sociedade Civil para a Agenda 2030 (GT Agenda 2030/GTSC A2030), que analisa a implementação dos ODS no Brasil e mostra o que o país precisa fazer para cumprir o compromisso que assumiu perante a ONU de alcançar as

metas. Em 2022, a VI edição do *Relatório Luz* (RL 2022) mostra a realidade gravíssima de nosso país, com o aumento da pobreza, da fome, a perda de biodiversidade e da qualidade de vida. Uma sociedade adoecida não apenas pelos efeitos devastadores da crise sanitária provocada pela pandemia da COVID-19, mas também pelo crescimento das desigualdades: 33 milhões de pessoas sem comida e a triste volta do nosso país ao Mapa da Fome. Com relação à crise sanitária e à saúde, os números também são alarmantes. O Brasil é a terceira nação em número de mortes pela COVID-19. O país também se destacou, infelizmente, no incentivo à liberação das armas e à militarização dos espaços civis, com o crescimento da violência contra mulheres, meninas, povos

Silvia Maria Louzã Naccache é empreendedora social, palestrante e consultora nas áreas de Voluntariado, Responsabilidade Social, Desenvolvimento Sustentável e Terceiro Setor. Organiza, ministra e facilita cursos, palestras, oficinas e eventos.



indígenas e quilombolas, população LGBTQI+, negros e defensores de direitos humanos.

Governos em nível municipal estadual e federal têm o compromisso de alinhar suas estratégias aos ODS, mas os planos plurianuais de apenas 14 estados brasileiros realizaram algum tipo de compatibilização entre seus planos anuais de governo e as metas e indicadores dos ODS.

Importante lembrar que também existe um grande desconhecimento da população com relação aos ODS. Segundo a Pesquisa Voluntariado no Brasil (<https://pesquisavoluntariado.org.br/>), 70% dos entrevistados não conhecem os ODS definidos pela Organização das Nações Unidas (ONU), que compreendem os alicerces da Agenda 2030. Esses respondentes são sensíveis e interessados nas causas que ela reúne para combater a pobreza, melhorar a educação e promover práticas ambientalmente sustentáveis, entre outras, mas desconhecem o compromisso e as metas a serem atingidas até 2030. O índice de conhecimento cresce conforme aumenta o grau de instrução e a renda familiar mensal do entrevistado. Ainda há muito para fazer, desde o conhecimento até a implementação de ações realmente transformadoras.

Pessoas, Planeta, Prosperidade, Paz e Parcerias são os cinco pilares dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

- Acabar com a pobreza e fome, em todas as suas formas e dimensões, garantir que todos os seres humanos possam realizar seu potencial em dignidade e igualdade, num ambiente saudável. (*Pessoas*)
- Proteger o planeta da degradação, sobretudo por meio do consumo e da produção sustentáveis, da gestão sustentável de seus recursos naturais e tomando medidas urgentes

relativas à mudança climática, para que ele possa suportar as necessidades das gerações presentes e futuras. (*Planeta*)

- Assegurar que todos os seres humanos possam desfrutar de uma vida próspera e de plena realização pessoal, e que o progresso econômico, social e tecnológico ocorra em harmonia com a natureza. (*Prosperidade*)
- Promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas, que estejam livres do medo e da violência. Não pode haver desenvolvimento sustentável sem paz e não há paz sem desenvolvimento sustentável. (*Paz*)
- Mobilizar os meios necessários para executar esta Agenda por meio de uma parceria global para o desenvolvimento sustentável revitalizada, com base num espírito de solidariedade global reforçada, concentrada especialmente nas necessidades dos mais pobres e mais vulneráveis e com a participação de todos os países, todas as partes interessadas e todas as pessoas. (*Parceria*)

Temos metas, indicadores, pilares, objetivos e uma agenda urgente de governos, de nações, mas também um compromisso da sociedade civil e de todos os cidadãos!

Faltam sete anos! Não basta divulgar os ODS, é preciso planejar e se organizar nas maneiras de participar e contribuir para o alcance das metas. O voluntariado é uma das estratégias e ferramentas que nos permitem engajamento e realização!

Um convite para participar e colaborar! A Agenda 2030 é uma agenda dos voluntários, e cada um de nós brasileiros pode se sentir um protagonista na construção de uma nação menos desigual e mais justa para todos. 🌍

INCLUSÃO PRODUTIVA:

QUANDO DE FATO INCLUI OS JOVENS VULNERÁVEIS?



WANDREZA
BAYONA

A inclusão produtiva está em alta há algum tempo no mundo corporativo, sendo uma forte vertente das políticas de *Environmental, Social and Governance* — ESG. Muitas empresas têm se preocupado em incluir pessoas diversas em seu organograma, por meio de programas de inclusão e capacitação, mas muitas vezes sem responder à pergunta: “o que estou oferecendo a esse jovem é o suficiente para que ele se desenvolva e ingresse de verdade no mercado de trabalho?”

A inclusão produtiva vai muito além de abraçar pessoas diversas e em situação de maior vulnerabilidade, o que é primordial; mas, quando efetiva, ela precisa ter como base a equidade em um plano em longo prazo, que possibilitará não apenas a inserção do jovem no mercado de trabalho, mas o seu pleno desenvolvimento profissional e social.

De acordo com o *Atlas das Juventudes*, no Brasil quase 50 milhões de pessoas são jovens, com idade entre 15 e 29 anos. Se refletirmos por um momento sobre esse número, chegaremos a alguns questionamentos, como: será que todos esses jovens tiveram o mesmo acesso à educação, saúde básica, cultura, moradia e alimentação de qualidade? Então, será que apenas disponibilizar oportunidades pontuais sem considerar tantas variáveis é a melhor forma de praticar a inclusão produtiva? Como garantir que a inclusão produtiva que faço na minha empresa seja de fato efetiva?

Apesar de não ser tão simples, com observação e reflexão podemos chegar a algumas resoluções. E isso pode ser feito mesmo antes de ter esse jovem inserido em nossa empresa, de fato. Quando eu, como empresa ou gestor, ofereço um programa de capacitação voltado para jovens talentos que se encontram em situação de vulnerabilidade, posso dizer que estou fazendo o necessário? Será que nesse programa se pensou no deslocamento, no acesso às ferramentas necessárias, na alimentação, no nível de escolaridade compatível?

Um grande exemplo disso são os cursos de capacitação que são realizados em formato *online* ou híbrido, que ficaram mais frequentes após a pandemia. A ideia é ótima, mas nem todos os jovens têm acesso a uma internet de qualidade em casa ou condições

financeiras para se deslocarem até um local parceiro que disponibilize computadores e internet para as aulas. Essas são lacunas que também precisam ser preenchidas para que o método se torne eficiente. Só abrir vagas e oferecer um curso de capacitação não é a solução. Nesses casos, é importante que as empresas estejam dispostas a promover soluções e amparo para esses jovens em todos os processos que permeiam a realização de um curso.

Se a capacitação não for pensada de forma responsável, olhando realmente para as necessidades do estudante, se nada disso for pensado e disponibilizado, esse jovem quando e se for absorvido pelo ambiente de trabalho terá os mesmos resultados e poderá “competir” de maneira igual com os outros? Provavelmente não.

Tendo esses pontos em vista, é necessário abrir o olhar também para o preparo emocional desses jovens que, em sua maioria, vêm de situações de poucos recursos e com uma bagagem maior de situações adversas. Por isso, torna-se importante também promover a autoconfiança e a autoestima, pois quem não se reconhece capaz não consegue ousar e seguir em frente. Sendo assim, é preciso refletir até mesmo sobre como e quais são os critérios de contratação e promoções da empresa, por exemplo. Muitas vezes, as oportunidades mais interessantes demandam tantos requisitos que só podem ser abraçadas por aqueles que estudaram nas melhores instituições ou até mesmo tiveram uma experiência de vivência internacional. É claro, tudo isso merece ser valorizado por uma empresa, mas talvez a resiliência, força de vontade e dedicação daqueles que ainda não tiveram essas chances também mereçam.

São muitas as vertentes de reflexão quando falamos da inclusão produtiva. Mas, sem dúvida, são pontos latentes que precisam ser repensados por pessoas, empresas e instituições que desejam que a inclusão produtiva seja parte de sua cultura organizacional e não apenas uma ação isolada, tornando o seu ambiente de trabalho mais justo e inclusivo, gerando resultados que beneficiam toda a sociedade.

Considerando todas essas questões, você e sua empresa, o que pensam sobre isso? Há um espaço, de fato, para uma inclusão criativa e produtiva para nossos jovens brasileiros em seu ambiente de trabalho? 🤔

**QUAL O CAMINHO
PARA MOBILIZAR
RECURSOS PARA
SUA ORGANIZAÇÃO?**

QUEM SOMOS

A Criando presta serviços para Organizações da Sociedade Civil e Negócios Sociais que queiram participar ativamente do desenvolvimento cultural e socioambiental.

SERVIÇOS



PLANO ESTRATÉGICO DE MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS



ELABORAÇÃO DE PROJETOS



ESTATUTOS E CERTIFICAÇÕES



INCENTIVOS FISCAIS



CRIAÇÃO DE INDICADORES



CURSOS E OFICINAS



INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO

CONTATE-NOS



Há algum tempo tenho acompanhado o aumento considerável no número de organizações não governamentais, ao redor do mundo, que procuram ampliar o leque de opções na busca por recursos financeiros. Aí me pergunto: o que levaria uma instituição a sair da sua zona de conforto e mergulhar no desconhecido? Problemas relacionados à vulnerabilidade e às incertezas econômicas de onde ela se encontra? A burocracia enfrentada nos órgãos públicos? Pouco engajamento por parte do empresariado nas causas sociais (principalmente na esfera das pequenas e médias entidades)? A ausência da cultura da doação individual? Percebi que esses são alguns dos obstáculos enfrentados por grande parte desses atores sociais. Daí, o olhar para fora da sua área geográfica. É claro que, quando falamos em recursos estrangeiros, os Estados Unidos são sem sombra de dúvida o alvo máximo nessa caçada por aportes. Entretanto, é importante se informar acerca desse gigante das doações antes de se aventurar por aí sem ter ferramentas nas mãos.

No ano de 2020 tivemos a pandemia do coronavírus que estremeceu o mundo. As instituições ao redor do globo temiam



KARINA
ISOTON

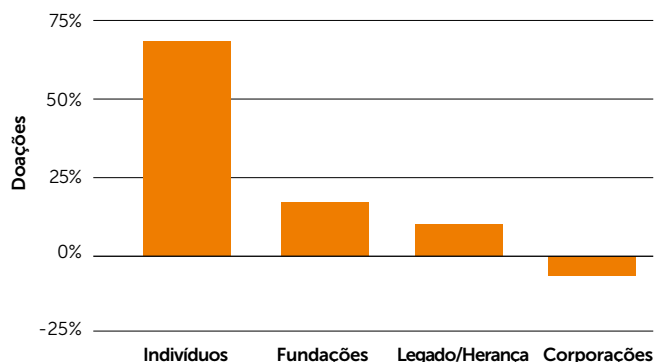
uma redução ou até mesmo o corte de recursos destinados a programas sociais em seus continentes. Nos Estados Unidos, em alguns estados, houve um redirecionamento das doações a áreas que necessitavam de maior atenção, o que afetou diretamente os aportes destinados a programas internacionais, salvo em catástrofes declaradas. No entanto, os dados subiram. Observem que os americanos doaram \$ 471.44 bilhões, 5.1% a mais que em 2019.

Percebe-se que até nos Estados Unidos as doações vindas diretamente do setor corporativo declinaram em áreas como cultura, saúde e meio ambiente. Mas vale lembrar que existem as Fundações Corporativas e Privadas que, na sua maioria, são mantidas pelas próprias corporações que as fundaram. *No big deal* até aí! Outro fator a ser levado em consideração quanto à oferta de recursos são os *grants*, recurso disponibilizado pelo governo norte-americano e por algumas fundações e que são destinados a projetos nos Estados Unidos, primeiramente. Raramente abrem editais fora do território, mas, quando estão disponíveis, geralmente o órgão representativo do governo americano em país estrangeiro é encarregado pela divulgação e recebimento dos documentos.

Karina Isoton é formada pelo (IBP) Programa de negócios internacionais do Baruch College (CUNY) em Marketing Global corporativo e Filantrópico; Bacharel em relações internacionais pelo Centro Ibero-Americano; MBA em administração pela FGV-SP; especialista em negociações internacionais pela USP; mestranda em memória social e bens culturais na Rede La Salle e associada à ABCR.

AUMENTO E DIMINUIÇÃO DAS DOAÇÕES EM 2020 COMPARADAS ÀS DO ANO DE 2019.

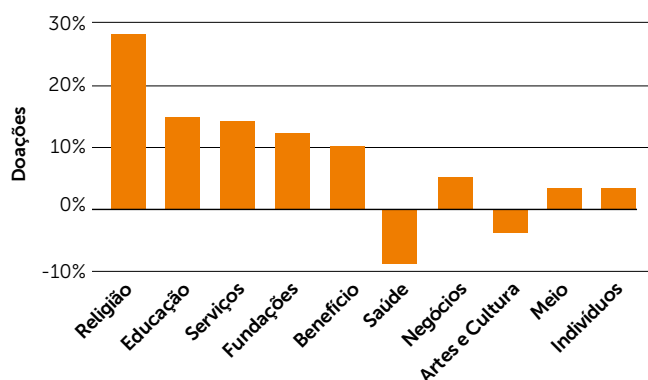
AUMENTO VS REDUÇÃO DE DOAÇÕES POR GRUPOS



QUANTO CADA GRUPO DE DOADORES DOOU:

Doador	Valor (em bilhões de dólares)	Aumento	Redução
Indivíduos	324,10	2,2%	
Fundações	88,55	17,0%	
Legado/Herança	41,91	10,3%	
Corporações	16,88		6,1%

AUMENTO VS REDUÇÃO DE DOAÇÕES POR CATEGORIA



QUANTO CADA ÁREA DE ATUAÇÃO RECEBEU DE DOAÇÕES:

Área	Valor (em bilhões de dólares)	Aumento	Redução
Religião	11,08	1,0%	
Educação	71,34	9,0%	
Serviços Humanos	5,14	9,7%	
Fundações	58,17	2,0%	
Benefícios à Sociedade Pública	48,00	15,7%	
Saúde	42,12		3,0%
Negócios Internacionais	25,89	9,1%	
Artes, Cultura, Humanidade	19,47		7,5%
Meio Ambiente/ Animais	16,14	11,6%	
Indivíduos	16,22	12,8%	

É sabido que os Estados Unidos sozinhos doam mais do que vários países juntos. Possuem um formato diversificado de doação de recursos que, na maioria das vezes, é de fácil aplicação e submissão dos projetos. A busca por doadores pode ser feita ao longo do ano, enquanto em outras partes do mundo, como a Europa, o que predomina são os editais que acontecem em alguns períodos específicos ou que são sazonais, diga-se assim. Existem recursos para as mais variadas temáticas. No entanto, é preciso “aprender” a usar palavras-chaves na hora da pesquisa e assim evitar desperdício de tempo e mesmo financeiro e de pessoal na busca pela melhor ou melhores oportunidades.

Eu, Karina, não canso de mencionar durante os meus cursos que tão importante quanto sabermos que existe “dinheiro” disponível o ano todo para ser doado pelas instituições norte-americanas é saber que temos que, antes de mais nada, pesquisar e muito. A pesquisa é e será sempre a maior aliada na hora de filtrarmos os órgãos internacionais e também abrirmos a nossa mente para conhecer a cultura daquele que pode ser o nosso mantenedor temporário ou de longo prazo. Lembrem que cada estado norte-americano é administrado conforme suas leis locais.

Em outras palavras, se há leis diferentes, haverá também requerimentos diferentes. Escrever um projeto não é a parte mais complicada quando se conhece detalhadamente o que a sua organização faz em prol da comunidade. O “Q” da questão é como conversar, se aproximar de algo e alguém que não faz parte do seu hábitat. Por exemplo, os envolvidos no suporte financeiro educacional — professor, conferencista, palestrante que busca recursos para seus cursos — têm suas diferenças dos aportes direcionados a colocar projetos em prática ou mesmo manter os já em funcionamento. Demandas diferentes, abordagem de aporte também diferente.

Boa sorte nas suas pesquisas e descobertas! 🍀



REVISTA FILANTROPIA - 20 ANOS

Identificando a história

Em meados do ano passado (2022) iniciei um trabalho para o Instituto Filantropia que muito me enriqueceu. Como parte das comemorações de data tão significativa — 20 anos da Revista Filantropia, que sempre teve como mote a gestão técnica — “Não basta fazer o bem, é preciso fazer bem-feito”, visando à profissionalização do Terceiro Setor —, a proposta foi de categorizar os conteúdos dos textos, artigos e entrevistas (cerca de 10 mil) que foram impressos nas páginas da Revista, bem como excluir conteúdo que estivesse “datado” ou fora de contexto.



MARIA
IANNARELLI

OBJETIVOS — EIXOS TEMÁTICOS E LINHA DO TEMPO

Com o objetivo de facilitar o acesso às informações, de acordo com a necessidade do leitor, a organização do conteúdo por eixo temático cumpriu bem este papel.

No desenvolvimento do trabalho foi possível observar que, além da importante organização dos temas, outro resgate da história foi se desenhando: a linha do tempo da evolução do Terceiro Setor nos últimos 20 anos.

Maria Iannarelli é assistente social e terapeuta de família, com especialização em gestão de pessoas. Tem experiência na área social, em consultoria e gestão de equipes. Palestrante pela Rede Filantropia e OLHE- Observatório da Longevidade Humana e Envelhecimento.

A Revista Filantropia tornou-se um espaço democrático de discussão técnica, abrangendo os mais diversos pensamentos e posicionamentos

Verificou-se, com o conteúdo desenvolvido pelos especialistas nas suas áreas de atuação, o quanto o conhecimento e a informação andam de mãos dadas para a transformação social.

EIXOS TEMÁTICOS/ TRANSVERSALIDADE/ ATUALIDADE

Na organização do conteúdo, o trabalho passou por três peneiras:

A peneira dos eixos temáticos

Identificou-se os artigos escritos ao longo dos 20 anos da revista acompanharam a evolução do Terceiro Setor e continuam tendo um significado até hoje, bem como se houve diversidade de temas tratados.

Resultados: Entre os 77 eixos temáticos identificados pela equipe técnica da Revista Filantropia, ao fim do trabalho, foi possível identificar dez temáticas matrizes que demonstram a multiplicidade dos assuntos abordados.

Assim, podemos afirmar que o conteúdo a que o leitor terá acesso representa a colaboração de todos os autores que se comprometeram com a proposta da Revista Filantropia.

Destaque: A Linha do Tempo permite ao leitor identificar tanto as informações atualizadas sobre um tema quanto pesquisar como as alterações ocorreram de acordo com o contexto histórico, compondo rico material técnico para estudiosos do Terceiro Setor.

São estas as dez temáticas matrizes identificadas, na ordem de maior destaque por eixo temático, e que compõem a história, os recuos e os avanços do Terceiro Setor:

- Aspectos legais e contábeis
- Gestão técnica
- Causas / Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)
- Gestão de pessoas
- Captação de recursos
- Comunicação digital
- Planejamento estratégico
- Leis
- Avaliação de impacto
- Gerais

A peneira da transversalidade

Identificou-se a variedade de temas tinham pontos de inter-setorialidade e se inseriam em mais de um eixo temático.

Resultados: Como muitos temas envolvem mais de um eixo, com a circularidade dos artigos, fica claro que há uma sintonia na diversidade.

Destaque: De acordo com o interesse do leitor, a distribuição dos artigos em mais de um eixo norteador facilitará o acesso à informação procurada.

A peneira da atualidade

Identificou-se os temas dos artigos tinham ficado datados haja vista a imensa transformação ocorrida no mundo globalizado, e conta a história da nossa agora “adulta” Revista Filantropia.

Resultados: Considerando a grande quantidade dos artigos analisados, podemos concluir que foi irrisório o número de artigos não indexados. Partimos do princípio da “necessidade” do texto, vislumbrando a linha do tempo e o resgate histórico de temas tão importantes.

Destaque: Em tempos tão dinâmicos, os textos foram indexados para uma leitura atualizada e imediata. Entretanto, oferece-se a alternativa de pesquisa para temas significativos que compõem o acervo da Revista Filantropia.

Dessa forma, o leitor poderá procurar tanto dados atualizados como ter o privilégio de conhecer um conteúdo mais abrangente.

OS NOSSOS “ESCRITORES” OU “CONTADORES DE HISTÓRIAS”

A disseminação da informação e do conhecimento identifica nos colaboradores da Revista Filantropia — os autores da diversidade dos textos, que incluem temas como aspectos contábeis, legais e de planejamento, captação de recursos e avaliação de impacto, bem como aspectos de gestão de pessoas, voluntariado, motivação, comunicação digital, governança e compliance, entre outros.

Na sua maioria, os autores têm uma fidelização à revista, sendo possível identificar as transformações e atualizações que eles trazem ao conteúdo desenvolvido. A Revista Filantropia tornou-se um espaço democrático de discussão técnica, abrangendo os mais diversos pensamentos e posicionamentos.

Podemos considerar que a qualidade técnica e a observação da evolução de determinado tema têm como importante fator o ponto de vista do nosso autor fidelizado.

Vale ressaltar a equipe técnica da Revista Filantropia, com jornalistas competentes que também assinam artigos e são responsáveis pelas entrevistas, que trazem personalidades da sociedade com militância e atuação no Terceiro Setor. Os conteúdos das entrevistas serão encontrados nos eixos temáticos já citados, valorizando diversas causas sociais.

NOSSOS LEITORES...

Após este breve resumo, saudamos o leitor, que é a causa deste trabalho — seja o profissional que atua no Terceiro Setor, seja o interessado no tema —, esperando que tenhamos um significado especial para a sua prática profissional e como cidadão deste mundo cada vez mais globalizado e com novas tecnologias, sem que perca a humanidade e as boas práticas de vivência e convivência. 🌟

LIDERANÇA COM EFICIÊNCIA

Quando o líder motiva e inspira,
a equipe é capaz de dar o seu melhor





MARCIO
ZEPPELINI

A liderança eficaz é um aspecto fundamental para o sucesso de uma empresa e, para isso, é preciso que o líder saiba como extrair o melhor de cada membro da equipe.

Um bom líder demonstra habilidades de comunicação, capacidade de tomar decisões assertivas, adaptabilidade, empatia e capacidade de motivar e inspirar os membros de sua equipe. Segundo estudiosos como Peter Drucker e John C. Maxwell, líderes eficientes são aqueles que conseguem estabelecer uma visão clara, definir metas desafiadoras e criar um ambiente propício para o desenvolvimento e engajamento dos colaboradores.

Além disso, eles também são capazes de se adaptar às mudanças e utilizar sua inteligência emocional para lidar com situações complexas.

Sejamos sinceros: ser um líder eficaz não é algo muito simples. Se fosse fácil, eu não estaria nem escrevendo esse artigo e você certamente não estaria lendo. No entanto, isso pode ser alcançado a partir do emprego de uma série de estratégias que ajudam a motivar e inspirar a equipe a trabalhar com mais engajamento e entusiasmo.

CONHEÇA A SUA EQUIPE

O primeiro passo para extrair o máximo de cada colaborador é conhecer bem a sua equipe. Cada pessoa tem suas qualidades, virtudes e deficiências. Quando conhecemos esses aspectos, podemos potencializar as habilidades naturais dessas pessoas e minimizar suas possíveis falhas. Para isso, é fundamental investir tempo em conhecer cada membro da equipe.

Para conhecer sua equipe, é importante adotar algumas estratégias, como:

1. **Canal de comunicação aberto:** mantenha um canal de comunicação aberto e transparente com a equipe, para que os membros se sintam à vontade para compartilhar suas opiniões, ideias e preocupações.
2. **Reuniões individuais:** as reuniões One-on-one (ou 1x1) são uma boa maneira de abrir a comunicação com sua equipe. Agende reuniões individuais, ou mesmo bate-papos informais, com cada pessoa da sua equipe para conhecer mais sobre ela, suas habilidades, expectativas e necessidades, e até mesmo suas frustrações. Nesse momento, é importante ouvir atentamente e demonstrar interesse em entender a perspectiva de cada um (sem julgamentos, ok?).
3. **Dinâmica da equipe:** observe como os membros da equipe interagem entre si e com o ambiente de trabalho. Isso pode

Outra estratégia para extrair o melhor de cada membro do time é reconhecer e valorizar seus esforços. Celebre as realizações de sua equipe, reconheça os esforços de cada um e de todos, dê retorno sobre as ações de cada um.

ajudar a identificar as habilidades e os pontos fortes de cada um, bem como possíveis conflitos ou problemas que precisam ser resolvidos. Como líder, você deve saber quando é preciso intervir sem esperar que alguém sinalize que há algo acontecendo.

4. **Atividades em grupo:** promova atividades em grupo, como dinâmicas, jogos e atividades que estimulem a colaboração e o trabalho em equipe. Isso pode ajudar a identificar como cada membro da equipe se comporta em diferentes situações, e como eles podem se complementar.
5. **Treinamentos e capacitações:** invista em treinamentos e capacitações para desenvolver as habilidades dos membros da equipe e melhorar seu desempenho. Isso ajuda a identificar as áreas de interesse e potencial de cada um, bem como pode oferecer oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional. Dessa forma, o líder pode garantir que cada membro do time esteja desempenhando seu melhor papel na empresa.

VALORIZE AS PESSOAS E CELEBRE AS CONQUISTAS!

Outra estratégia para extrair o melhor de cada membro do time é reconhecer e valorizar seus esforços. Celebre as realizações de sua equipe, reconheça os esforços de cada um e de todos, dê retorno sobre as ações de cada um.

Ao oferecer feedbacks periódicos construtivos e reconhecimento por suas realizações, o líder está motivando e inspirando sua equipe a alcançar resultados ainda melhores. **É importante lembrar que a motivação é um fator chave para o sucesso de qualquer equipe.**

LÍDER SIM, NÃO CHEFE

É essencial ressaltar que a liderança não deve ser imposta, mas, sim, conquistada. Você deve ser um líder que motiva e caminha junto com sua equipe, não um chefe convencional, impositivo e “xoxo”.

Marcio Zeppelini, mais conhecido como ZEPPA, é empresário, empreendedor social e REALIZADOR NATO. Há mais de 30 anos montou seu primeiro negócio e não parou mais e #FazerAcontecer. Liderou a organização de mais de 1.500 eventos como CEO da Rede Filantropia e, como diretor-executivo da Zeppelini Editorial, é responsável por mais de 200 mil páginas de artigos técnicos e científicos publicados.

Ser um bom líder é uma tarefa desafiadora, mas é uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida com o tempo. Existem várias características e habilidades que um líder precisa possuir para ser eficaz e inspirar sua equipe a alcançar objetivos em comum.

Isso significa que o líder deve ter uma postura de humildade e empatia, entendendo as necessidades e expectativas de cada membro. Ao adotar essa postura, o líder conquista a confiança e o respeito de sua equipe, e isso pode ser um fator decisivo para extrair o melhor de cada um.

A liderança eficaz é crucial para extrair o melhor de cada membro da equipe e alcançar resultados excelentes em uma empresa.

Com essas ações, o líder pode motivar e inspirar sua equipe a trabalhar com mais engajamento e entusiasmo, e isso pode ser um diferencial competitivo para a empresa.

SEJA UM LÍDER DE VERDADE

Ser um bom líder é uma tarefa desafiadora, mas é uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida com o tempo. Existem várias características e habilidades que um líder precisa possuir para ser eficaz e inspirar sua equipe a alcançar objetivos em comum.

A seguir, veja algumas dicas de como se tornar um bom líder – essas são apenas algumas das habilidades que um líder precisa desenvolver para ser eficaz. É importante lembrar que ser um bom líder é um processo contínuo de aprendizado e aprimoramento. Com prática e perseverança, qualquer pessoa pode se tornar um líder eficaz e inspirador.

1. **Comunique-se com clareza:** um bom líder deve ser capaz de se comunicar com sua equipe de maneira clara, concisa e persuasiva. Isso significa ser capaz de explicar objetivos, expectativas e tarefas de maneira que todos possam entender.
2. **Dê feedbacks construtivos:** um líder eficaz deve oferecer feedbacks construtivos que ajudem a equipe a crescer e evoluir. Isso significa fornecer elogios e reconhecimento pelo bom desempenho, ao mesmo tempo que aponta áreas de melhoria.
3. **Seja um bom ouvinte:** um líder eficaz deve ser um bom ouvinte (escuta ativa) e estar aberto às ideias e sugestões de sua equipe. Isso ajuda a construir um ambiente colaborativo e a incentivar a inovação.
4. **Inteligência emocional:** é preciso entender e gerenciar suas próprias emoções, bem como as emoções dos outros, para construir relacionamentos mais fortes e motivar a equipe.
5. **Gestão de tempo:** priorize tarefas e gerenciar o tempo de maneira eficaz para ser mais produtivo.
6. **Seja um exemplo:** um bom líder deve ser um modelo a ser seguido. Isso significa agir de acordo com os valores e princípios da empresa/instituição, ser uma referência em termos de ética e comportamento, e mostrar comprometimento com as metas da equipe.
7. **Desenvolva a empatia:** ser capaz de entender e se colocar no lugar dos outros é uma habilidade importante para qualquer líder. Isso ajuda a construir confiança e respeito com os membros da equipe.
8. **Saiba delegar:** um bom líder sabe delegar tarefas de maneira eficaz. Isso significa ser capaz de identificar as habilidades e competências de cada membro da equipe e atribuir tarefas de acordo com suas forças.
9. **Desenvolva resolução de conflitos:** um líder deve ser capaz de resolver conflitos entre os membros da equipe de maneira eficaz e ágil. Isso significa ouvir os lados envolvidos, mediar a discussão e encontrar uma solução que atenda às necessidades de todos.
10. **Liderança situacional:** adapte seu estilo de liderança às diferentes situações e às necessidades da equipe.
11. **Seja um aprendiz contínuo:** esteja sempre buscando maneiras de melhorar e aprender novas habilidades. Isso significa estar aberto a feedbacks, buscar novos conhecimentos e estar disposto a se adaptar às mudanças.
12. **Desenvolvimento de equipes:** construa equipes coesas e motivadas, reconheça e recompense realizações e desenvolva a capacidade de liderança em outros membros da equipe.

Enfim, a verdadeira liderança é conquistada quando os outros são inspirados a seguir, não porque são obrigados, mas porque acreditam na visão e no caráter do líder.

A verdadeira liderança é capaz de transformar desafios em oportunidades, inspirando e capacitando sua equipe a #FazerAcontecer. **Abraços inspiradores do seu amigo ZEPPA! 🍷**



OS DIFERENTES CAMINHOS PARA A SUSTENTABILIDADE DAS OSCS



FERNANDO
NOGUEIRA

Cada vez mais discutimos sustentabilidade financeira e institucional das organizações da sociedade civil. Em essência, é um debate sobre a capacidade que estas entidades têm de gerar receitas, doações, crescer. Não como um fim em si mesmo, claro: criar e fortalecer uma estrutura para cumprir seu propósito, sua missão. **Mas precisamos acabar com a ideia que existe UM único modelo de sustentabilidade.** Existem muitos, e isso tem consequências para o planejamento, para a estratégia e para as habilidades que precisamos em nossa organização.

Como a maioria das OSCs se sustenta no Brasil? Temos menos informações do que gostaríamos. Mas temos uma referência importante nos dados levantados no Prêmio Melhores ONGs, que reconhece anualmente as 100 organizações com melhor gestão no Brasil. De acordo com dados de 2021, as premiadas captam principalmente com empresas (22%), governo

(21%) e indivíduos (18%). Em seguida, venda de produtos ou serviços (12%), fontes internacionais (9%) e outras organizações da sociedade civil (7%). Os últimos 11% são uma combinação de eventos, contribuição de associados, fundo patrimonial e outros. Porém: essas são médias. Na prática, poucas organizações seguem exatamente essas proporções. É comum haver uma variação grande de estratégias e combinações. Aqui estão alguns dos tipos mais comuns.

OSC MANTIDA POR DOADORES INDIVIDUAIS

EXEMPLOS: GREENPEACE, MÉDICOS SEM FRONTEIRAS

Organizações que buscam doações de muitas pessoas para poder desenvolver suas atividades. Tem as que conseguem quantias grandes provenientes de poucos filantropos, mas o mais comum é buscar muitos indivíduos que doam pequenos valores. A organização ganha mais do que recursos financeiros com esse perfil: ganha a legitimidade de ter uma ampla base de apoiadores dedicando tempo e dinheiro à entidade e à sua

causa. O desafio, claro, é que conseguir chegar em um volume grande demanda investimento de tempo, talento e dinheiro também, para que as doações de 10, 50 e 100 reais totalizem um valor expressivo. A fidelização dos doadores, evitando altas taxas de inadimplência, é outra dificuldade comum.

Profissionais que se dedicam a esse perfil de organização precisam de habilidades de comunicação, de relacionamento, de planejamento e execução. É preciso também ter tolerância para ouvir muitos “nãos” e saber comemorar pequenas vitórias

OSC GERADORA DE RENDA

EXEMPLOS: VOCAÇÃO, INSTITUTO JÔ CLEMENTE

Organizações cuja parte significativa de seu orçamento vem da prestação de serviço ou venda de produtos, que podem ou não estar diretamente relacionados à sua missão. A aposta nesse tipo de estratégia se dá para diminuir a dependência de doações e da boa vontade de indivíduos e empresas. O grande desafio é competir no mercado geral, com fins lucrativos, na procura de clientes, bem como fazer uma gestão profissional, que gere resultados positivos para a missão social - e não prejuízos que podem inviabilizar toda a operação.

Profissionais que lideram esse tipo de operação precisam possuir fortes habilidades de gestão, marketing e comunicação. Também precisam encontrar formas de equilibrar a busca constante pela eficiência operacional com a motivação solidária e voluntária, sob risco de desvirtuar o propósito da organização.

OSC PARCEIRA DO ESTADO

EXEMPLOS: FUNDAÇÃO OSESP, FUNDAÇÃO JULITA

Organizações que atuam em áreas diretamente relacionadas a grandes políticas públicas, como saúde, educação, cultura e assistência social. Atuam prestando serviços em parceria com ou em nome do estado, por exemplo fazendo a gestão de equipamentos públicos. O potencial desse tipo de atuação é o porte dos contratos com o estado e o impacto social a ser atingido. Entre os riscos, a burocracia, a fiscalização constante e rígida, as discontinuidades quando há mudanças de gestão pública.

Profissionais responsáveis por cuidar dessa relação costumam desenvolver habilidades de elaboração de projetos e participação de editais, conhecimentos jurídicos, prestação de contas seguindo exigências legais, planejamento. Em função da rigidez, a relação com o setor público também demanda flexibilidade, dado que é comum haver atrasos em repasses, e também há gastos não cobertos pelos contratos.

OSC PARCEIRA DE EMPRESAS

EXEMPLOS: INSTITUTO NATURA, FUNDAÇÃO PROJETO PESCAR

Organizações com maior proximidade ao mundo corporativo. Às vezes, são organizações criadas por um mantenedor

privado, ligado a algum grande grupo empresarial. Mas, na maior parte, são entidades que conseguem se financiar com projetos e apoio de várias empresas. Como vantagem, a possibilidade de captar volumes consideráveis de recursos a partir de poucos contatos. O desafio é conseguir manter uma certa independência do mundo corporativo, preservando características fundamentais da gestão social. Além disso, nem toda área de atuação social apresenta o mesmo interesse para o setor privado, que tende a fugir de temas vistos como controversos (como direitos humanos).

Profissionais que atuam nestas organizações costumam fazer a ponte entre o mundo corporativo e o social. É preciso dominar a linguagem dos negócios, do ESG, do marketing e saber conciliar valores e demandas sociais com interesses das empresas e potencial de retorno de imagem. Pode ser importante também dominar conhecimentos específicos sobre elaboração de projetos, gestão de voluntariado e leis de incentivo.

OSC DIVERSIFICADA

EXEMPLOS: INSTITUTO RECICLAR, CASA DO ZEZINHO

Nestas organizações, nenhuma fonte ou estratégia traz mais do que 30% do orçamento total. Essa diversificação traz potencialmente independência e estabilidade, já que há baixa dependência de um único doador. Crises com uma fonte podem ser compensadas com a melhoria de outra estratégia. O desafio é o aumento de complexidade organizacional, já que exige mais estruturas, habilidades, métodos e sistemas.

Profissionais que atuam nessas organizações podem ter um perfil mais coringa, conseguindo atuar com diferentes técnicas. Pode haver também uma especialização maior de trabalho, em que a área de captação se divide em diferentes sub-áreas (indivíduos, empresas, telemarketing, digital...), com o desafio da coordenação e de garantir que as áreas trabalhem de forma integrada.

Qualquer que seja o modelo ou prioridade, há habilidades e práticas gerais de captação que são valiosas para qualquer organização. Capacidade de planejamento e execução. Habilidades de relacionamento. Paixão pela causa. Conhecimento profundo do assunto. Sistemas, tecnologia e boa gestão de dados. Tudo isso potencializa as estratégias listadas acima.

Para terminar, é importante reforçar: não existe um modelo certo. Depende de contexto, histórico, perfil das lideranças, da área de atuação. É preciso refletir o que pode ou não funcionar em sua organização. Além disso, ter um modelo de sustentabilidade não é sentença. Nenhuma organização está condenada a tomar uma decisão e nunca mudar. Pessoas e organizações aprendem, testam, erram, experimentam, se desenvolvem. Sempre tendo o propósito como guia e a ética na captação como valor fundamental. 🌀

FILANTROPIA

Tudo o que você precisa
saber sobre Terceiro Setor a
UM CLIQUE de distância!

Contabilidade, Legislação, Captação de Recursos,
Voluntariado, Tecnologia, RH...

Enfim, **informações e capacitações** sobre
TUDO para melhorar a **gestão de seu projeto social**

Mais de 100 videoaulas

Exclusivas e gratuitas.
Acesse quando e
onde quiser

Eventos gratuitos e super descontos

Cursos, FIFE, Imersão Contábil,
Festival ABCR e Congresso
Econômica

Revista Filantropia, e-books e mais

Acesso gratuito e
sem limites a todo
o nosso conteúdo

Listagem de editais e oportunidades

Atualizada
diariamente



Junte-se a nós!
filantropia.org



2023: O ANO DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS (LGPD)

A Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, denominada como Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), foi criada com o objetivo de proteger a privacidade, o interesse e a liberdade dos titulares dos dados e, consequentemente, atribuir uma série de obrigações para as organizações, sejam elas empresas públicas, privadas ou, instituições do terceiro setor.

O objetivo da LGPD não é proibir (nem mesmo comprometer) o funcionamento das instituições, mas obrigá-las a adotar procedimentos, políticas e mecanismos de segurança adequados que garantam proteção dos dados pessoais dos titulares de dados.

A LGPD conceitua dado pessoal como qualquer informação que identifique ou possa identificar uma pessoa natural, e faz uma classificação dos dados pessoais



CARLOS
SALGADO



RENATA
LIMA

entre: comuns, dados de crianças e adolescentes e dados sensíveis, que são os dados pessoais relacionados à origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, filiação a sindicato ou a organização de caráter religioso, filosófico ou político, dado referente à saúde ou à vida sexual, dado genético ou biométrico.

A LGPD foi sancionada em 2018 e está em vigor desde setembro de 2020. Inclusive, desde agosto de 2021, a ANPD (Autoridade Nacional de Proteção de Dados), responsável por fiscalizar o cumprimento da lei, está liberada para aplicar as multas e sanções previstas na lei. Isso quer dizer que empresas públicas e privadas que coletam e fazem uso de dados pessoais para o exercício de suas atividades já devem responder e estar adequadas à LGPD.

O ano de 2023 é considerado o ano de sua efetividade e da atuação plena e do início da fiscalização pela ANPD.

Carlos Salgado é advogado com atuação no Terceiro Setor, sócio do Escritório Lima & Reis Sociedade de Advogados e consultor de privacidade e proteção de dados, com ampla experiência em adequação de organizações à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Renata Lima é advogada e contadora com ampla atuação no Terceiro Setor e sócia do Escritório Lima & Reis Sociedade de Advogados. É graduada em direito e ciências contábeis pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e especialista em direito tributário.



A cultura da proteção de dados está sendo cada vez mais reforçada em nosso cotidiano e refletida em normativos para que suas práticas sejam intensificadas dentro dos ambientes corporativos.

A privacidade dos dados e a segurança das informações, mais do que obrigações regulatórias, devem ser encaradas como ações estratégicas, competitivas e como um verdadeiro pilar da estrutura organizacional. Essas ações das empresas, dos consumidores, do judiciário e dos órgãos fiscalizadores são reflexos positivos da efetividade da Lei.

Apesar da relevância do tema e das exigências regulamentadas pela LGPD, muitas empresas ainda não iniciaram a construção do seu Programa de Privacidade.

Diante desta realidade, para garantir o cumprimento da LGPD, efetivar os direitos dos titulares e evitar exposições desnecessárias, há medidas urgentes e indispensáveis que deverão ser tomadas pela Instituição e que demonstrarão sua conformidade com a LGPD. Sendo assim, reunimos algumas das principais medidas para ter sucesso nesse processo:

- 1) Formalização do Termo de nomeação de DPO, para comprovar para terceiros quem é o Encarregado de Dados da Instituição;
- 2) Elaboração da Política de Privacidade, para dar transparência aos titulares e agentes fiscalizadores de como os dados pessoais são tratados na Instituição, para qual finalidade, por quanto tempo, com quem são compartilhados e quais os direitos do titular e como exercê-los;
- 3) Criação de um canal de comunicação com o titular para efetivação de seus direitos, previsto no art. 18 da Lei;
- 4) Criação de uma política de cookies para o site institucional, que informe ao usuário, de forma simples e transparente, o que são cookies, quais os tipos de cookies que são coletados, para quais finalidades e qual a forma do titular gerenciar essa coleta;
- 5) Elaboração e gestão de termos de consentimento específicos, para garantir a legalidade do tratamento quando este for baseado na hipótese de tratamento do consentimento;
- 6) Elaboração de uma política de segurança da informação que tem como objetivo proteger as informações e dados tratados pela empresa;
- 7) Elaboração de uma política de retenção e descarte de dados pessoais para dispor, de forma clara, qual o prazo máximo de guarda de cada documento que contém dados pessoais;
- 8) Criação de outros fluxos e documentos obrigatórios exigidos pela LGPD e recomendados pela ANPD, tais como: Relatório de Impacto de Proteção de Dados (RIPD), Avaliação de Legítimo interesse (LIA), Plano de Respostas a incidentes que envolvam dados pessoais etc.

O trabalho de conformidade assessorado por uma Consultoria especializada é imprescindível para a implementação eficaz de um Programa de Privacidade e Proteção de Dados, pois auxilia na criação de procedimentos e ferramentas que possibilitarão a criação de uma cultura de privacidade e uma gestão da governança dos dados em toda a Instituição, tornando-se apta a demonstrar, a qualquer momento e para qualquer agente fiscalizador, seu processo de adequação com a LGPD, comprovando-o com robustez, seja em sede de ação judicial, como também nos processos administrativos que possam surgir. 🌀

FILANTROPIA RESPONDE

CONSULTORIA PARA O TERCEIRO SETOR



1 Prezado/a Colunista, possuo um escritório de advocacia e o *website* desse escritório recebe diversas visitas diárias. Gostaria de saber como posso me adequar à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) para não enfrentar problemas no futuro.

Querido/a leitor/a, o primeiro passo para se adequar às disposições da LGPD é agir com transparência, demonstrando com clareza a forma com que os dados são coletados, quais dados são coletados e para qual finalidade. É imprescindível que seja fornecida ao titular dos dados a opção de aceitar ou rejeitar o compartilhamento, em conjunto com a data em que os dados serão descartados. Ademais, a Política de Privacidade de sua empresa deve estar sempre em fácil acesso e atualizada para que os titulares dos dados consigam obtê-la. Sugerimos que um profissional especializado em implementação de LGPD seja consultado, para maior efetividade.

2 Prezado/a Colunista, estamos em fase de prestação de contas parcial relacionada à execução de uma parceria na área assistência social firmada com o município onde estamos situados. A partir da documentação separada, verificamos que o valor repassado não está sendo suficiente para cobrir as despesas decorrentes do serviço prestado, o que pode prejudicar a sua continuidade. Nesse sentido, gostaríamos

de saber se podemos apresentar ao Poder Público eventual pedido para complementar as verbas repassadas.

Caro/a leitor/a, de acordo com o art. 57 da Lei Federal nº 13.019/2014 (Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil), *“o plano de trabalho da parceria poderá ser revisto para alteração de valores ou de metas, mediante termo aditivo ou por apostila ao plano de trabalho original”*.

O dispositivo legal mencionado, como se pode notar, permite que os valores repassados para a execução da parceria sejam revistos e complementados, mas, para tanto, deverá a entidade apresentar os motivos pelo o qual a quantia inicialmente fixada não se mostra suficiente para atingir as metas e resultados propostos pelo Plano de Trabalho.

Afinal, como sabemos, o Poder Público precisa apresentar aos cidadãos e aos órgãos de controle, como Tribunal de Contas e Ministério Público, os motivos que justificam o aumento de sua despesa.

Assim sendo, aconselha-se que a instituição conte com a ajuda de equipe especializada, especialmente para verificar se os entraves enfrentados pela instituição justificam, à luz da legislação, a majoração da quantia repassada, bem como para auxiliá-la na separação dos documentos e na elaboração de cálculos que demonstrem ser necessária a modificação da quantia prevista inicialmente no Plano de Trabalho.

