

ESG NO 3º SETOR

Módulo 2 — Planejamento Estratégico para Organizações da Sociedade Civil

Apostila do Instrutor — Formação de Lideranças em OSCs

Curso de Formação de Lideranças para Organizações da Sociedade Civil

Formação ao vivo via Google Meet — duração aproximada de 2 horas

Público: 40 presidentes de OSC

Objetivos da Aula

Ao final desta aula, os participantes deverão ser capazes de:

- Compreender o que é Planejamento Estratégico.
- Compreender por que pequenas OSCs também precisam planejar.
- Entender o papel da liderança no crescimento da organização.
- Construir Missão, Visão e Valores.
- Elaborar uma análise SWOT.
- Identificar stakeholders.
- Definir objetivos estratégicos.
- Elaborar metas SMART.
- Criar indicadores de desempenho.
- Compreender ESG aplicado às OSCs.
- Relacionar projetos aos ODS.
- Construir um Plano Estratégico simplificado.
- Acompanhar resultados utilizando indicadores.

Sumário

Capítulo 1 — Boas-vindas
Capítulo 2 — O papel da liderança nas OSCs
Capítulo 3 — O que é Planejamento Estratégico
Capítulo 4 — Planejamento Estratégico, Tático e Operacional
Capítulo 5 — Missão
Capítulo 6 — Visão
Capítulo 7 — Valores
Capítulo 8 — Propósito Organizacional
Capítulo 9 — Diagnóstico Institucional
Capítulo 10 — Objetivos Estratégicos
Capítulo 11 — Metas SMART
Capítulo 12 — Indicadores
Capítulo 13 — ESG no Terceiro Setor
Capítulo 14 — ODS
Capítulo 15 — Construção do Plano Estratégico
Capítulo 16 — Monitoramento dos Resultados
Capítulo 17 — Ferramentas que podem ajudar as OSCs
Capítulo 18 — Estudo de Caso
Capítulo 19 — Oficina Prática
Capítulo 20 — Encerramento
Quiz e Gabarito Comentado
Plano Estratégico Simplificado (modelo preenchível)
Checklist do Líder de OSC
Checklist ESG
Plano de Ação para 90 Dias
Desafio Final para Implementação

CAPÍTULO 1 — Boas-vindas

“Bom dia a todos! Sejam muito bem-vindos a este encontro. Antes de qualquer coisa, eu quero agradecer, porque eu sei o tamanho do sacrifício que é estar aqui às 8h, da manhã nesse friozinho rs. Vocês poderiam estar descansando um pouquinho mais rs, e escolheram estar aqui. Isso já diz muito sobre o tipo de liderança que vocês são.”

“Eu quero começar com uma pergunta simples: quem, nesta semana, já se sentiu apagando incêndio o dia inteiro, correndo atrás de problema, sem nunca conseguir parar para pensar no futuro da organização.”

“Pois é. Isso tem nome, e não é falta de competência de vocês. Isso se chama gestão sem planejamento. E é exatamente disso que essa aula vai tratar: como sair do modo 'apagar incêndio' para o modo 'construir o futuro'.”

“Eu estou há apenas 1 ano e 3 meses com a caju e no Terceiro Setor, Mas já me sentei com presidentes sênior ,gerentes de enormes empresas da área de Tecnologia e de Telecomunicação , juntos a seus seus coordenadores em uma sala. E o que eu aprendi observando a dinâmica entre eles é que: o tamanho da organização não define se ela vai crescer. Quem define é a qualidade da liderança e a existência de um planejamento, por mais simples que seja.”

- Quem aqui já tentou fazer um planejamento e não conseguiu continuar?

Dinâmica

Eu quero que cada um escreva no chat ou em um post-it uma palavra que descreva como se sente hoje à frente da sua OSC (ex: cansado, esperançoso, sobrecarregado, motivado).

Estudo de caso — Instituto Caju

Instituto de São Judas era uma pequena OSC de reforço escolar em um bairro periférico. Durante três anos, a presidente Dona Marta administrava tudo 'no improviso': as aulas, as doações, os voluntários, a prestação de contas — tudo de memória, sem nenhum documento escrito. Quando um edital importante apareceu, ela não conseguiu se inscrever a tempo, porque não tinha nem a missão da organização escrita no papel.

História / Analogia

Duas OSCs do espírito santo que nasceram no mesmo ano, com o mesmo e com o mesmo propósito: uma delas nunca parou para planejar, cresceu de forma desordenada e, cinco anos depois, estava endividada e sem clareza de propósito. A outra reservou duas horas por trimestre para planejar, e cinco

anos depois tinha triplicado o número de atendidos, com equipe organizada e captação recorrente. A diferença não foi o dinheiro inicial — foi o hábito de planejar.

Planejar uma OSC é como planejar uma viagem de carro para uma cidade que você nunca visitou. Você pode simplesmente sair dirigindo e torcer para chegar lá — vai gastar mais combustível, vai se perder, vai chegar cansado e talvez nem chegue. Ou você pode olhar o mapa, decidir a rota, calcular o combustível necessário e as paradas — e chegar com mais segurança, mais rápido e com energia sobrando para aproveitar o destino.

Exemplos práticos

- Uma OSC de assistência social que só reage a demandas urgentes, sem prever sazonalidade de doações.
 - Um projeto esportivo que atrai vários alunos em janeiro (verão) mas não planejou professores suficientes para o aumento.
 - Uma organização cultural que só descobre o prazo de um edital importante no último dia.
-
- Você não precisa de um plano perfeito. Precisa de um plano vivo.

Exercício

Agora cada participante escreva em uma frase: 'Se minha OSC continuar exatamente como está hoje, sem nenhum planejamento, onde ela vai estar daqui a 3 anos?' vocês Guardem essa resposta — ela será retomada no Capítulo 20, no encerramento.



V
o
c
ê
s
a
b
i
a
?
P
e
s
q
u
i
s
a

s
d
o
s
e
t
o
r
m
o
s
t
r
a
m
q
u
e
o
r
g
a
n
i
z
a
ç
õ
e
s
s
o
c
i
a
i
s
q
u
e
u
t
i
l
i
z
a
m
a
l
g
u
m
t

i
p
o
d
e
p
l
a
n
e
j
a
m
e
n
t
o
e
s
t
r
a
t
é
g
i
c
o
f
o
r
m
a
l
,
m
e
s
m
o
q
u
e
s
i
m
p
l
e
s
,
t
ê
m

m
a
i
o
r
t
a
x
a
d
e
s
u
c
e
s
s
o
e
m
c
a
p
t
a
ç
ã
o
d
e
r
e
c
u
r
s
o
s
,
p
o
r
q
u
e
c
o
n
s
e
g
u
e
m

r
e
s
p
o
n
d
e
r
c
o
m
c
l
a
r
e
z
a
p
e
r
g
u
n
t
a
s
b
á
s
i
c
a
s
q
u
e
f
i
n
a
n
c
i
a
d
o
r
e
s
s
e
m

p
r
e
f
a
z
e
m
:
q
u
a
l
é
o
p
r
o
b
l
e
m
a
q
u
e
v
o
c
ê
s
r
e
s
o
l
v
e
m
,
p
a
r
a
q
u
e
m
,
e
c
o
m
o

V
O
C
Ê
S
V
Ã
O
S
A
B
E
R
Q
U
E
E
S
T
Ã
O
T
E
N
D
O
I
M
P
A
C
T
O
.

 **N**
a
P
r
á
t
i
c
a
V
O
C
Ê
N
Ã
O

p
r
e
c
i
s
a
d
e
u
m
a
c
o
n
s
u
l
t
o
r
i
a
c
a
r
a
o
u
d
e
u
m
p
l
a
n
o
d
e
1
0
0
p
á
g
i
n
a
s
p
a
r
a

c
o
m
e
ç
a
r
.
V
o
c
ê
p
o
d
e
c
o
m
e
ç
a
r
h
o
j
e
m
e
s
m
o
,
c
o
m
u
m
a
f
o
l
h
a
d
e
p
a
p
e
l
,
r
e

s
p
o
n
d
e
n
d
o
t
r
ê
s
p
e
r
g
u
n
t
a
s
:
P
o
r
q
u
e
m
i
n
h
a
O
S
C
e
x
i
s
t
e
?
O
n
d
e
e
u
q
u
e
r

o c h e g a r ? O q u e e u p r e c i s o f a z e r n o s p r ó x i m o s 9 0 d i a s ?



E r r o s M















Resumo do capítulo

Neste capítulo você entendeu que planejar não é burocracia, mas um ato de cuidado com a missão da sua organização. Vimos que a diferença entre OSCs que crescem e OSCs que estagnam não está no tamanho inicial, mas no hábito de parar, pensar e direcionar energia. A partir daqui, vamos construir juntos, passo a passo, as ferramentas para isso.

Espaço para anotações do aluno

CAPÍTULO 2 — O papel da liderança nas OSCs

“Vamos falar agora sobre um tema que é a base de tudo: liderança. Porque de nada adianta aprender a fazer um SWOT perfeito se quem estiver à frente da organização não souber conduzir pessoas.”

“Eu quero que vocês pensem em alguém que já foi chefe de vocês, ou que vocês conhecem, que era só 'chefe' — mandava, cobrava, mas não inspirava. E agora pensem em alguém que foi líder de verdade — que vocês seguiriam para qualquer lugar. Qual é a diferença?”

“Chefe usa a posição. Líder usa a influência. Chefe manda fazer. Líder mostra o caminho e caminha junto. Na OSC, isso é ainda mais importante, porque muitas vezes você está liderando voluntários, que não recebem salário — eles só ficam se acreditarem em você e na causa.”

Perguntas para fazer ao público

- Quem já teve um 'chefe' e quem já teve um verdadeiro 'líder'? Qual foi a diferença na prática?
- Como vocês tomam decisões hoje na OSC: sozinhos ou com a equipe?
- Vocês conseguem delegar tarefas, ou sentem que 'só sai bem se for feito por mim'?

Dinâmica

Dinâmica 'Chefe x Líder': divida o grupo (ou peça respostas no chat) em duas colunas — características de chefe e características de líder. Construam juntos essa lista viva na tela.

Estudo de caso — Instituto Caju

No Instituto Caju, Dona Marta fazia tudo sozinha porque 'ninguém faz do jeito certo'. Resultado: ela vivia esgotada, os voluntários se sentiam desvalorizados e foram embora, um por um. Quando ela aprendeu a delegar a organização das doações para um voluntário de confiança e a comunicação para outro, ela ganhou tempo para pensar estrategicamente — e a equipe cresceu, porque as pessoas se sentiram donas do trabalho.

História / Analogia

Um antigo provérbio de gestão diz: 'se você quer ir rápido, vá sozinho; se você quer ir longe, vá acompanhado'. Presidentes de OSC que insistem em fazer tudo sozinhos conseguem, no máximo, sustentar um projeto pequeno por um tempo. Os que aprendem a formar e confiar em uma equipe constroem organizações que sobrevivem para além deles mesmos.

Um líder de OSC é como o maestro de uma orquestra. Ele não toca todos os instrumentos — seria impossível. Sua função é garantir que cada músico saiba sua parte, entre no momento certo, e que todos juntos produzam uma música coerente. Se o maestro tentar tocar o violino, o piano e a bateria ao mesmo tempo, a orquestra para.

Exemplos práticos

- Um presidente que centraliza a assinatura de todo documento, criando gargalo e atraso em captação de recursos.
- Uma liderança que forma um 'braço direito' de confiança e consegue se ausentar sem que a operação pare.
- Um coordenador de projeto esportivo que delega a comunicação com os pais para outro voluntário e ganha tempo para captar patrocínio.

Frases de impacto

- Liderar não é fazer tudo sozinho. É garantir que tudo seja feito.
- Uma organização que depende de uma única pessoa não é uma organização — é uma pessoa com ajudantes.
- Delegar não é perder controle. É multiplicar capacidade.

Exercício

Peça que cada participante liste três tarefas que só ele/ela sabe fazer na OSC hoje, e pense em uma pessoa que poderia começar a aprender cada uma delas nos próximos 60 dias.



s
ã
o
e
m
o
r
g
a
n
i
z
a
ç
õ
e
s
d
o
T
e
r
c
e
i
r
o
S
e
t
o
r
m
o
s
t
r
a
m
q
u
e
u
m
a
d
a
s
p
r
i
n
c
i

p
a
i
s
c
a
u
s
a
s
d
e
m
o
r
t
a
l
i
d
a
d
e
d
e
O
S
C
s
p
e
q
u
e
n
a
s
é
a
d
e
p
e
n
d
ê
n
c
i
a
e
x
c
e

s
s
i
v
a
d
o
f
u
n
d
a
d
o
r
:
q
u
a
n
d
o
e
s
s
a
p
e
s
s
o
a
s
e
a
f
a
s
t
a
,
a
d
o
e
c
e
o
u
p
e
r
d
e

o
â
n
i
m
o
,
a
o
r
g
a
n
i
z
a
ç
ã
o
i
n
t
e
i
r
a
d
e
s
a
b
a
,
p
o
r
q
u
e
o
c
o
n
h
e
c
i
m
e
n
t
o
n
u

n
c
a
f
o
i
c
o
m
p
a
r
t
i
l
h
a
d
o
.

 **N**
a
P
r
á
t
i
c
a
C
o
m
e
c
e
p
e
q
u
e
n
o
:
e
s
c
o
l
h
a

u
m
a
ú
n
i
c
a
t
a
r
e
f
a
r
e
c
o
r
r
e
n
t
e
s
t
a
s
e
m
a
n
a
e
n
s
i
n
e
o
u
t
r
a
p
e
s
s
o
a
a
f

a
z
ê
-
l
a
c
o
m
v
o
c
ê
o
b
s
e
r
v
a
n
d
o
.
D
e
p
o
i
s
,
d
e
i
x
e
q
u
e
l
a
f
a
ç
a
s
o
z
i
n
h
a
n

a p r ó x i m a v e z , a p e n a s s u p e r v i s i o n a n d o à d i s t â n c i a .

 **E r r o s M**















Resumo do capítulo

A liderança é o motor que faz o planejamento estratégico sair do papel. Vimos a diferença entre chefiar e liderar, a importância da delegação e da formação de equipe, e como isso impacta diretamente a sustentabilidade da OSC no longo prazo.

Espaço para anotações do aluno

—

—

—

—

—

—

CAPÍTULO 3 — O que é Planejamento Estratégico

Explicação para o instrutor

Aqui entramos no conceito central da aula, mas de forma extremamente simples. O objetivo é desmistificar a expressão 'planejamento estratégico', que soa complexa e corporativa, e mostrar que, no fundo, é apenas um processo de decidir onde se quer chegar e como chegar lá, com os recursos que se tem.

O que o instrutor deve falar

“Planejamento estratégico. Só o nome já assusta, né? Parece coisa de empresa grande, de consultoria cara, de PowerPoint complicado. Mas eu vou simplificar isso agora, e vocês vão ver que é mais simples do que parece.”

“Planejamento estratégico é, no fundo, responder três perguntas: Onde estamos hoje? Onde queremos chegar? Como vamos chegar lá? Só isso. O resto são ferramentas para ajudar a responder essas três perguntas com mais qualidade.”

“Pensem numa viagem de carro. Antes de sair, vocês fazem, mesmo sem perceber, um mini planejamento estratégico: 'estou aqui, quero chegar lá, vou pela estrada tal, com esse combustível, chegando nesse horário'. Na OSC é a mesma lógica, só que aplicada à missão da organização.”

Perguntas para fazer ao público

- Se eu perguntasse agora, sem pensar muito: onde vocês querem que a OSC de vocês esteja daqui a 3 anos, vocês saberiam responder com clareza?
- Quem aqui já fez algum tipo de planejamento, mesmo informal, na sua organização?

Dinâmica

Dinâmica do 'GPS': peça para cada participante imaginar que a OSC é um carro. Pergunte: qual é o endereço de partida (situação atual) e qual é o endereço de destino (onde querem chegar em 3 anos)? Anotar os dois endereços já é o primeiro rascunho de planejamento estratégico.

Estudo de caso — Instituto Caju

O Instituto Caju vivia de projeto em projeto, sem rumo definido. Quando a equipe se reuniu pela primeira vez para responder as três perguntas básicas — onde estamos, onde queremos chegar, como vamos chegar — perceberam que estavam atendendo crianças de reforço escolar, mas o verdadeiro sonho da fundadora era expandir para inclusão digital. Só nomear isso já direcionou as próximas captações de recursos.

História / Analogia

Empresas e organizações que não têm nenhum tipo de direção clara costumam ser comparadas a barcos à deriva: até podem se mover, mas o movimento não as leva a lugar nenhum específico — vão para onde o vento levar. Planejamento estratégico é o leme desse barco.

Comparar planejamento estratégico com uma viagem: destino (visão), rota (objetivos e metas), combustível (recursos financeiros e humanos), mapa (diagnóstico/SWOT), e o motorista (a liderança que conduz e toma decisões no caminho).

Exemplos práticos

- Uma OSC de cultura que decide, estrategicamente, focar em três bairros específicos ao invés de tentar atender a cidade toda com poucos recursos.
- Um projeto de inclusão digital que planeja expandir de 1 para 3 polos em dois anos, e traça o caminho para isso.

Frases de impacto

- Sem destino definido, qualquer caminho serve — e nenhum caminho é o certo.
- Estratégia é a ponte entre o sonho e a realidade.

Exercício

Cada participante escreve, em uma frase curta, a resposta para: Onde minha OSC está hoje? E, em outra frase: Onde eu quero que ela esteja em 3 anos?



r
a
t
é
g
i
a
,
v
e
m
d
o
g
r
e
g
o
,
s
t
r
a
t
e
g
i
a
,
q
u
e
s
i
g
n
i
f
i
c
a
,
a
a
r
t
e
d
o
g
e
n
e

r
a
l
,
—
o
u
s
e
j
a
,
a
h
a
b
i
l
i
d
a
d
e
d
e
o
r
g
a
n
i
z
a
r
r
e
c
u
r
s
o
s
l
i
m
i
t
a
d
o
s
p
a
r

a
a
l
c
a
n
ç
a
r
u
m
o
b
j
e
t
i
v
o
d
i
a
n
t
e
d
e
o
b
s
t
á
c
u
l
o
s
·
É
e
x
a
t
a
m
e
n
t
e
o
d
e
s
a

f i o d i á r i o d e u m a O S C .



Na **P**rática Não o é p r e c i s o u m d o c u m e n t o e

x
t
e
n
s
o
.
U
m
p
l
a
n
o
e
s
t
r
a
t
é
g
i
c
o
s
i
m
p
l
e
s
c
a
b
e
e
m
u
m
a
ú
n
i
c
a
f
o
l
h
a
,
c
o

m
d
e
s
t
i
n
o
,
r
o
t
a
e
r
e
c
u
r
s
o
s
n
e
c
e
s
s
á
r
i
o
s
b
e
m
d
e
f
i
n
i
d
o
s
.


**E
r
r
o**















Resumo do capítulo

Planejamento estratégico é o processo de responder com clareza onde a organização está, onde quer chegar e como vai chegar lá. É uma bússola, não uma camisa de força — deve ser revisado e ajustado ao longo do caminho.

Espaço para anotações do aluno

CAPÍTULO 4 — Planejamento Estratégico, Tático e Operacional

Explicação para o instrutor

Muitas lideranças de OSC confundem os três níveis de planejamento e acabam se perdendo em detalhes operacionais sem nunca pensar estrategicamente, ou vice-versa. Este capítulo separa claramente os três níveis e mostra quem, na organização, deveria estar responsável por cada um.

O que o instrutor deve falar

“Existem três níveis de planejamento em qualquer organização, e entender a diferença entre eles evita muita confusão e muito desgaste. São eles: estratégico, tático e operacional.”

“O estratégico é o nível mais alto: pensa no longo prazo, geralmente de 2 a 5 anos, e responde 'para onde vamos'. É responsabilidade da presidência e da diretoria.”

“O tático traduz a estratégia em planos por área: captação, comunicação, projetos, financeiro. Pensa em prazos de 6 meses a 1 ano. É responsabilidade dos coordenadores.”

“O operacional é o dia a dia: a tarefa de hoje, de amanhã, da semana. É onde a equipe de execução e os voluntários atuam.”

“O problema é que muitas OSCs pequenas vivem 100% no operacional, apagando incêndio, e nunca sobem para pensar tático ou estrategicamente. É como dirigir olhando só para o para-choque do carro da frente, sem nunca olhar a estrada inteira.”

Perguntas para fazer ao público

- Em qual desses três níveis vocês sentem que passam a maior parte do tempo hoje?
- Existe alguém na organização de vocês pensando no nível estratégico, ou todo mundo está no operacional?

Dinâmica

Peça que os participantes classifiquem, em voz alta ou no chat, três atividades recentes da sua OSC em: estratégica, tática ou operacional. Isso treina o olhar para os três níveis.

Estudo de caso — Instituto Caju

No Instituto Caju, a diretoria vivia resolvendo problemas do dia a dia — uma impressora quebrada, um atraso de material — e nunca se reunia para discutir os próximos 2 anos. Ao criar uma reunião estratégica trimestral, separada das reuniões operacionais semanais, a diretoria finalmente conseguiu enxergar o caminho de crescimento da organização.

História / Analogia

Imagine uma empresa de construção: o arquiteto (estratégico) desenha a planta do prédio; o engenheiro (tático) organiza os materiais, prazos e equipes por etapa; o pedreiro (operacional) assenta o tijolo do dia. Se o pedreiro tentar desenhar a planta, ou se o arquiteto tentar assentar tijolo, o prédio não sai do lugar direito.

Estratégico é o mapa geral da viagem; tático é o roteiro de cada trecho da estrada; operacional é o quilômetro que você está dirigindo agora.

Exemplos práticos

- Estratégico: decidir expandir o projeto para uma nova cidade em 3 anos.
- Tático: montar o plano de captação de recursos para viabilizar essa expansão em 12 meses.
- Operacional: enviar o e-mail de hoje para um possível parceiro financiador.

Frases de impacto

- Quem só vive no operacional, sobrevive. Quem também pensa estrategicamente, cresce.

Exercício

Peça para o grupo separar a agenda da última semana em três colunas — estratégico, tático, operacional — e calcular quantas horas foram dedicadas a cada uma.



d
u
r
a
s
c
o
s
t
u
m
a
m
d
e
d
i
c
a
r
e
n
t
r
e
1
0
e
2
0
p
o
r
c
e
n
t
o
d
o
t
e
m
p
o
d
a
l
i
d
e
r
a
n

ç
a
a
a
t
i
v
i
d
a
d
e
s
e
s
t
r
a
t
é
g
i
c
a
s
—
m
e
s
m
o
s
e
n
d
o
p
e
q
u
e
n
a
s
·
É
p
o
u
c
o
t
e
m

p
o
,
m
a
s
p
r
e
c
i
s
a
s
e
r
p
r
o
t
e
g
i
d
o
n
a
a
g
e
n
d
a
.

 **N**
a
P
r
á
t
i
c
a
B
l
o
q
u
e
i

e
,
j
á
h
o
j
e
,
u
m
a
h
o
r
a
p
o
r
m
ê
s
n
a
a
g
e
n
d
a
,
s
a
g
r
a
d
a
,
a
p
e
n
a
s
p
a
r
a
p
e
n
s
a

r
e
s
t
r
a
t
e
g
i
c
a
m
e
n
t
e
n
a
O
S
C
—
s
e
m
e
-
m
a
i
l
,
s
e
m
t
e
l
e
f
o
n
e
,
s
e
m
a
p
a
g
a
r

i
n
c
ê
n
d
i
o
.

⚠
**E
r
r
o
s
M
a
i
s
C
o
m
u
n
s**











Resumo do capítulo

Estratégico define o rumo, tático organiza os planos por área, operacional executa o dia a dia. Uma OSC saudável equilibra os três níveis, sem viver refém apenas do operacional.

Espaço para anotações do aluno

—

—

—



CAPÍTULO 5 — Missão

Explicação para o instrutor

A missão é a razão de existir da organização — o problema que ela resolve, para quem, e de que forma. É a pergunta mais importante que uma OSC pode responder, porque toda decisão futura (que projeto aceitar, que parceria buscar, que edital priorizar) deve estar alinhada a ela.

O que o instrutor deve falar

“Missão é a resposta para uma pergunta simples: por que a nossa organização existe? Não é o que fazemos — é por que fazemos.”

“Uma boa missão tem três elementos: o que fazemos, para quem fazemos, e qual transformação isso gera. Por exemplo: 'Oferecemos reforço escolar (o que) para crianças de 6 a 12 anos em situação de vulnerabilidade (para quem) para garantir seu direito de aprender e sonhar com um futuro melhor (transformação)'.”

“Muita gente escreve missão bonita, cheia de palavras difíceis, mas que ninguém na equipe consegue repetir de cabeça. Se a sua equipe não souber a missão de cor, ela não está cumprindo sua função.”

Perguntas para fazer ao público

- Alguém aqui consegue repetir de cabeça, agora, a missão da sua OSC?
- Se vocês perguntassem para um voluntário novo por que a organização existe, o que ele responderia?

Dinâmica

Dinâmica dos 3 elementos: peça que cada participante escreva em uma frase o que fazem, para quem fazem e que transformação geram — depois junte em uma única frase de missão.

Estudo de caso — Instituto Caju

A missão original do Instituto Caju era 'promover educação e cidadania'. Bonita, mas vaga — ninguém sabia exatamente o que ela significava na prática. Ao reescrever para 'oferecer reforço escolar e inclusão digital para crianças de 6 a 14 anos em situação de vulnerabilidade, ampliando suas oportunidades de futuro', a organização ganhou clareza para decidir quais projetos aceitar e quais recusar.

História / Analogia

Organizações com missão vaga costumam aceitar qualquer projeto que apareça, só para 'ter atividade' — e isso as leva a se dispersar, perder identidade e esgotar a equipe. Organizações com missão clara sabem dizer não ao que não é delas.

A missão é como o norte de uma bússola: você pode até desviar o caminho por um obstáculo, mas sempre volta a apontar para o mesmo lugar.

Exemplos práticos

- Missão vaga: 'ajudar a comunidade'.
- Missão clara: 'promover a prática esportiva como ferramenta de inclusão social para jovens de 12 a 17 anos em áreas periféricas de [cidade]'.

Frases de impacto

- Se a missão cabe em uma frase que qualquer pessoa entende, ela está pronta. Se precisa de explicação, ainda não está.

Exercício

Escreva a missão da sua OSC em no máximo duas linhas, sem jargões, de forma que uma criança de 10 anos entenda.



e
q
u
e
n
t
e
m
e
n
t
e
a
v
a
l
i
a
m
a
c
o
e
r
ê
n
c
i
a
e
n
t
r
e
a
m
i
s
s
ã
o
d
e
c
l
a
r
a
d
a
e
o
p
r

o
j
e
t
o
p
r
o
p
o
s
t
o
—
u
m
a
m
i
s
s
ã
o
c
o
n
f
u
s
a
r
e
d
u
z
a
n
o
t
a
t
é
c
n
i
c
a
e
m
p
r
o
c
e

S
S
O
S
S
e
l
e
t
i
v
o
s
.

 **N**
a
P
r
á
t
i
c
a
D
e
p
o
i
s
d
e
e
s
c
r
e
v
e
r
a
m
i
s
s
ã
o
,
t
e
s

t
e
:
l
e
i
a
p
a
r
a
a
l
g
u
é
m
d
e
f
o
r
a
d
a
o
r
g
a
n
i
z
a
ç
ã
o
e
p
e
r
g
u
n
t
e
s
e
e
n
t
e
n
d
e

u
o
q
u
e
v
o
c
ê
s
f
a
z
e
m
e
p
a
r
a
q
u
e
m
.

⚠
**E
r
r
o
s
M
a
i
s
C
o
m
u
n
s**











Resumo do capítulo

A missão é a razão de existir da OSC. Deve ser clara, curta e conhecida por toda a equipe — ela orienta todas as decisões futuras da organização.

Espaço para anotações do aluno

—

—

—



CAPÍTULO 6 — Visão

Explicação para o instrutor

Se a missão é o porquê, a visão é o onde queremos chegar — o sonho de longo prazo, ambicioso mas alcançável, que direciona o crescimento da organização nos próximos anos.

O que o instrutor deve falar

“Se a missão responde ‘por que existimos’, a visão responde ‘onde queremos chegar’. É o sonho grande, o futuro que vocês imaginam para a organização daqui a 3, 5, 10 anos.”

“Uma boa visão precisa ser inspiradora, mas também precisa ser possível de imaginar — não pode ser tão vaga que ninguém saiba quando foi alcançada, nem tão pequena que não empolgue ninguém.”

Perguntas para fazer ao público

- Se tudo desse certo, qual seria o maior sonho de vocês para a OSC daqui a 5 anos?
- Como vocês saberiam que chegaram lá?

Dinâmica

Dinâmica 'manchete do futuro': peça que cada participante escreva a manchete de jornal que gostaria de ler sobre a OSC daqui a 5 anos.

Estudo de caso — Instituto Caju

A visão do Instituto Caju passou a ser: 'Ser referência em educação complementar e inclusão digital na zona leste, atendendo 500 crianças por ano até 2029'. Isso deu à equipe um número e um prazo concretos para planejar a expansão.

História / Analogia

Organizações sem visão clara tendem a medir sucesso apenas pela sobrevivência do mês — 'conseguimos pagar as contas'. Organizações com visão clara medem sucesso pelo avanço em direção ao sonho declarado.

Se a missão é o motivo da viagem, a visão é o destino no mapa — o lugar exato para onde o GPS está apontando.

Exemplos práticos

- Visão: 'Até 2028, sermos reconhecidos como a principal referência em capacitação digital para jovens em nossa cidade, com 3 unidades ativas.'

Frases de impacto

- Visão sem prazo é só um desejo. Visão com prazo é uma meta a perseguir.

Exercício

Escreva a visão da sua OSC com um horizonte de tempo definido (3 ou 5 anos) e, se possível, um número que mostre a escala do sonho.



V
o
c
ê
s
a
b
i
a
?
V
i
s
õ
e
s
r
e
v
i
s
a
d
a
s
p
e
r
i
o
d
i
c
a
m
e
n
t
e
m
a
n
t
ê

m
a
e
q
u
i
p
e
e
n
g
a
j
a
d
a
;
v
i
s
õ
e
s
e
s
c
r
i
t
a
s
u
m
a
v
e
z
e
e
s
q
u
e
c
i
d
a
s
p
e
r
d
e
m

f o r ç a m o t i v a c i o n a l c o m o t e m p o .

 **N** a **P** r á t i c a C o l o q u e a v i s ã o e

m
u
m
l
u
g
a
r
v
i
s
í
v
e
l
d
a
s
e
d
e
o
u
d
o
g
r
u
p
o
d
e
W
h
a
t
s
A
p
p
d
a
e
q
u
i
p
e
,
p
a
r
a
l

e m b r a r t o d o s c o n s t a n t e m e n t e d o d e s t i n o .

 **E r r o s M a i s C o m u**

ns



a
s



Resumo do capítulo

A visão é o destino de longo prazo da organização — deve ser inspiradora, mensurável e revisada periodicamente para continuar guiando o crescimento.

Espaço para anotações do aluno

—

—

—

—

—

—

CAPÍTULO 7 — Valores

Explicação para o instrutor

Valores são os princípios inegociáveis que orientam o comportamento da organização, especialmente nos momentos difíceis, quando é preciso tomar decisões sob pressão.

O que o instrutor deve falar

“Valores não são palavras bonitas na parede. Valores são o que a organização faz quando ninguém está olhando, ou quando a decisão é difícil.”

“Por exemplo: se um dos valores de vocês é 'transparência', isso precisa aparecer na prática — prestação de contas pública, comunicação aberta com doadores, mesmo quando o resultado não foi o esperado.”

Perguntas para fazer ao público

- Quais são os 3 a 5 valores que realmente guiam as decisões da sua OSC hoje?
- Já tiveram que tomar uma decisão difícil por causa de um valor da organização?

Dinâmica

Peça que o grupo liste situações reais em que precisaram escolher entre 'o mais fácil' e 'o certo' — e qual valor guiou a decisão.

Estudo de caso — Instituto Caju

No Instituto Caju, um doador importante ofereceu uma doação generosa, mas condicionada a divulgar a marca dele de forma que contradizia o valor de 'respeito à imagem das crianças atendidas'. A diretoria recusou a condição, mantendo o valor acima do recurso financeiro — e isso fortaleceu a confiança da comunidade na organização.

História / Analogia

Organizações que abrem mão dos próprios valores por dinheiro no curto prazo costumam perder a confiança da comunidade no longo prazo — e a confiança é o ativo mais importante de uma OSC.

Valores são como os trilhos de um trem: não dizem exatamente para onde ir, mas garantem que o trem não descarrile no caminho.

Exemplos práticos

- Transparência, respeito, compromisso social, colaboração, inovação.

Frases de impacto

- Valor que só existe no papel não é valor, é decoração.

Exercício

Liste os 3 valores mais importantes da sua OSC e, para cada um, escreva um exemplo real de quando ele foi (ou deveria ter sido) colocado em prática.



V
o
c
ê
s
a
b
i
a
?

V
a
l
o
r
e
s
b
e
m
d
e
f
i
n
i
d
o
s
a
j
u
d
a
m
a
a
t
r
a
i
r
v
o
l

u
n
t
á
r
i
o
s
e
d
o
a
d
o
r
e
s
q
u
e
c
o
m
p
a
r
t
i
l
h
a
m
d
a
m
e
s
m
a
v
i
s
ã
o
d
e
m
u
n
d
o
,
f
o

r
t
a
l
e
c
e
n
d
o
o
s
e
n
s
o
d
e
p
e
r
t
e
n
c
i
m
e
n
t
o
.

 **N**
a
p
r
á
t
i
c
a
U
s
e
o
s
v
a
l
o

r
e
s
c
o
m
o
c
r
i
t
é
r
i
o
d
e
c
o
n
t
r
a
t
a
ç
ã
o
e
s
e
l
e
ç
ã
o
d
e
v
o
l
u
n
t
á
r
i
o
s
—
p
e
r
g

u
n
t
e
e
m
e
n
t
r
e
v
i
s
t
a
s
c
o
m
o
a
p
e
s
s
o
a
j
á
v
i
v
e
u
e
s
s
e
s
v
a
l
o
r
e
s
n
a
p
r
á
t
i

c
a
.

⚠
E
r
r
o
s
M
a
i
s
C
o
m
u
n
s









Resumo do capítulo

Valores são os princípios que orientam o comportamento da organização, especialmente sob pressão. Devem ser vividos na prática, não apenas escritos.

Espaço para anotações do aluno

—

—

—

—

—

—

CAPÍTULO 8 — Propósito Organizacional

Explicação para o instrutor

O propósito vai além da missão operacional: é o impacto profundo, quase filosófico, que a organização busca gerar no mundo. Enquanto a missão é mais concreta e operacional, o propósito é a inspiração maior por trás dela.

O que o instrutor deve falar

“Missão e propósito parecem a mesma coisa, mas há uma diferença sutil e importante. A missão é o que fazemos e para quem. O propósito é o motivo mais profundo, quase emocional, por trás disso.”

“Por exemplo: a missão pode ser 'oferecer reforço escolar para crianças vulneráveis'. O propósito, mais profundo, pode ser 'acreditamos que toda criança, independente de onde nasceu, merece a chance de sonhar com um futuro diferente'.”

Perguntas para fazer ao público

- Por trás da missão de vocês, qual é a crença mais profunda que move a equipe?

Dinâmica

Pergunte 'por quê' cinco vezes seguidas sobre a missão da OSC, até chegar em uma resposta emocional e profunda — essa é uma aproximação do propósito.

Estudo de caso — Instituto Caju

No Instituto Caju, a missão é o reforço escolar; o propósito, descoberto após a técnica dos 5 porquês, foi: 'quebrar o ciclo de pobreza através da educação, uma criança de cada vez'.

História / Analogia

Organizações que comunicam propósito, e não apenas atividades, conseguem engajar doadores de forma mais emocional e duradoura — as pessoas doam para causas que tocam o coração, não apenas para atividades.

A missão é a ferramenta; o propósito é o motivo pelo qual você pegou a ferramenta na mão.

Exemplos práticos

- Propósito: 'acreditamos que esporte transforma vidas e evita a entrada de jovens na criminalidade'.

Frases de impacto

- As pessoas não doam para atividades. Doam para propósitos.

Exercício

Aplique a técnica dos 5 porquês na sua própria missão e escreva o propósito que emergir.



V
o
c
ê
S
a
b
i
a
?

C
o
m
u
n
i
c
a
ç
ã
o
d
e
p
r
o
p
ó
s
i
t
o
é
u
m
a
d
a
s
t
é
c
n
i
c
a
s
m

a
i
s
u
s
a
d
a
s
e
m
c
a
m
p
a
n
h
a
s
d
e
c
a
p
t
a
ç
ã
o
d
e
r
e
c
u
r
s
o
s
b
e
m
-
s
u
c
e
d
i
d
a
s
e

m
t
o
d
o
o
m
u
n
d
o
.

 **N**
a
P
r
á
t
i
c
a
U
s
e
o
p
r
o
p
ó
s
i
t
o
,
e
n
ã
o
a
p
e
n
a
s
a
m
i
s
s

ã
o
,
n
a
a
b
e
r
t
u
r
a
d
e
s
u
a
s
c
a
m
p
a
n
h
a
s
d
e
a
r
r
e
c
d
a
ç
ã
o
e
p
o
s
t
s
e
m
r
e
d
e
s

S
O
C
i
a
l
i
s
.

⚠
E
r
r
o
s
M
a
i
s
C
o
m
u
n
s





Resumo do capítulo

O propósito é a crença profunda por trás da missão — é o que emociona e engaja doadores, equipe e comunidade de forma duradoura.

Espaço para anotações do aluno

—

—

—

—



CAPÍTULO 9 — Diagnóstico Institucional

Explicação para o instrutor

Antes de definir para onde ir, é preciso entender exatamente onde se está. O diagnóstico institucional usa três ferramentas centrais: a Análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), a Análise de Cenários e o Mapa de Stakeholders.

O que o instrutor deve falar

“Agora vamos para uma das ferramentas mais conhecidas e mais úteis de todo o planejamento estratégico: a Análise SWOT. SWOT é uma sigla em inglês: Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).”

“Forças e fraquezas são internas — dependem de vocês. Oportunidades e ameaças são externas — vêm do ambiente, e vocês não controlam diretamente, mas podem se preparar.”

“Depois da SWOT, vamos falar de outra ferramenta poderosa: o Mapa de Stakeholders — todas as pessoas e organizações que afetam ou são afetadas pela sua OSC: beneficiários, doadores, voluntários, poder público, comunidade, parceiros.”

Perguntas para fazer ao público

- Quais são as 3 maiores forças da sua OSC hoje?
- Quais são as 3 maiores fraquezas que vocês têm coragem de admitir?
- Que oportunidades externas vocês enxergam para os próximos 2 anos?
- Que ameaças externas preocupam vocês?

Dinâmica

Construam juntos, ao vivo, uma matriz SWOT de uma OSC fictícia no quadro compartilhado, antes de cada um fazer a sua própria em casa.

Estudo de caso — Instituto Caju

A SWOT do Instituto Caju revelou: força (equipe engajada), fraqueza (dependência de um único doador), oportunidade (edital de tecnologia educacional aberto), ameaça (redução de doações em ano eleitoral). Isso levou a diretoria a priorizar a diversificação de fontes de recursos como objetivo estratégico do ano.

História / Analogia

Uma OSC que nunca fez diagnóstico é como um médico que passa remédio sem examinar o paciente — pode até acertar por sorte, mas o risco de errar o diagnóstico, e o tratamento, é enorme.

O diagnóstico institucional é o check-up de saúde da organização: antes de tratar qualquer coisa, é preciso saber exatamente o estado atual.

Exemplos práticos

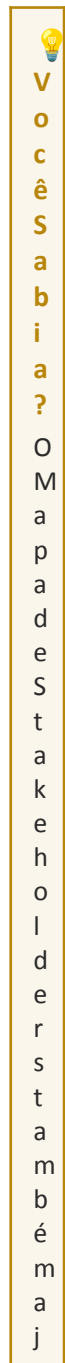
- Força: equipe voluntária engajada. Fraqueza: dependência de uma única fonte de recursos. Oportunidade: novo edital municipal. Ameaça: mudança de gestão pública que reduz parcerias.

Frases de impacto

- Você não pode traçar uma rota sem saber seu ponto de partida.

Exercício

Elabore a matriz SWOT completa da sua OSC, com pelo menos 3 itens em cada quadrante.



u
d
a
a
i
d
e
n
t
i
f
i
c
a
r
r
i
s
c
o
s
d
e
d
e
p
e
n
d
ê
n
c
i
a
e
x
c
e
s
s
i
v
a
d
e
u
m
a
ú
n
i
c
a
p

e
s
s
o
a
o
u
f
o
n
t
e
d
e
r
e
c
u
r
s
o
,
u
m
d
o
s
p
r
i
n
c
i
p
a
i
s
r
i
s
c
o
s
i
n
s
t
i
t
u
c
i
o
n

a
i
s
d
e
O
S
C
s
p
e
q
u
e
n
a
s
.


N
a
p
r
á
t
i
c
a
E
n
v
o
l
v
a
m
a
i
s
d
e
u
m
a
p
e
s
s
o
a
n

a
c
o
n
s
t
r
u
ç
ã
o
d
a
S
W
O
T
—
v
i
s
õ
e
s
d
i
f
e
r
e
n
t
e
s
r
e
v
e
l
a
m
p
o
n
t
o
s
c
e
g
o
s
q
u

e
u
m
a
p
e
s
s
o
a
s
o
z
i
n
h
a
n
ã
o
e
n
x
e
r
g
a
.

⚠
**E
r
r
o
s
M
a
i
s
C
o
m
u
n
s**













Resumo do capítulo

O diagnóstico institucional (SWOT, cenários e stakeholders) é o ponto de partida de qualquer planejamento sério — sem ele, qualquer meta é um chute no escuro.

Espaço para anotações do aluno

—

—

—

—

—

—

CAPÍTULO 10 — Objetivos Estratégicos

Explicação para o instrutor

Objetivos estratégicos são as grandes direções de trabalho que conectam a visão de longo prazo com as ações do dia a dia. São mais amplos que metas, mas mais concretos que a visão.

O que o instrutor deve falar

“Depois do diagnóstico, chegou a hora de definir os objetivos estratégicos: as 3 a 5 grandes direções que a organização vai perseguir nos próximos 1 a 2 anos para se aproximar da visão.”

“Um objetivo estratégico não tem número nem data ainda — isso vem depois, nas metas SMART. O objetivo é a direção. Exemplo: 'Diversificar as fontes de recursos da organização'. Depois, no próximo capítulo, vamos transformar isso em meta com número e prazo.”

Perguntas para fazer ao público

- Olhando a SWOT que vocês fizeram, quais são as 3 grandes direções mais urgentes para a sua OSC agora?

Dinâmica

A partir da SWOT já construída, peça que cada participante escreva 3 objetivos estratégicos, cruzando forças com oportunidades e fraquezas com ameaças.

Estudo de caso — Instituto Caju

A partir da SWOT, o Instituto Caju definiu três objetivos estratégicos: diversificar fontes de recursos, fortalecer a comunicação institucional e ampliar o número de crianças atendidas.

História / Analogia

Organizações que tentam trabalhar 15 objetivos ao mesmo tempo, no fim, não avançam em nenhum. Foco em poucos objetivos estratégicos (3 a 5) é o que gera resultado real.

Se a visão é o destino final da viagem, os objetivos estratégicos são as etapas principais da rota — as cidades por onde você vai passar no caminho.

Exemplos práticos

- Objetivo: 'Fortalecer a captação de recursos institucionais'.
- Objetivo: 'Ampliar a presença digital da organização'.

Frases de impacto

- Quem tem 15 prioridades, não tem nenhuma.

Exercício

Liste no máximo 5 objetivos estratégicos para sua OSC nos próximos 12 a 24 meses, priorizando os mais urgentes segundo a SWOT.

 **V**
o
c
ê
S
a
b
i
a
?
B
o
a
s
p
r
á
t
i
c
a
s
d
e
g
e
s
t
ã
o
r
e
c
o
m
e
n
d
a
m
l
i
m
i
t
a
r

o
b
j
e
t
i
v
o
s
e
s
t
r
a
t
é
g
i
c
o
s
a
n
u
a
i
s
a
n
o
m
á
x
i
m
o
5
,
p
a
r
a
m
a
n
t
e
r
o
f
o
c
o
d

a
e
q
u
i
p
e
.

 **N**
a
P
r
á
t
i
c
a
D
e
p
o
i
s
d
e
l
i
s
t
a
r
o
s
o
b
j
e
t
i
v
o
s
,
p
e
ç
a
p
a
r

a
a
e
q
u
i
p
e
v
o
t
a
r
n
o
s
3
m
a
i
s
u
r
g
e
n
t
e
s
—
i
s
s
o
j
á
c
r
i
a
c
o
m
p
r
o
m
e
t
i
m
e
n
t

o
c
o
l
e
t
i
v
o
.

⚠
**E
r
r
o
s
M
a
i
s
C
o
m
u
n
s**







Resumo do capítulo

Objetivos estratégicos são as grandes direções que conectam o diagnóstico à visão de futuro. Poucos e bem escolhidos, eles orientam todo o resto do planejamento.

Espaço para anotações do aluno

CAPÍTULO 11 — Metas SMART

Explicação para o instrutor

Metas SMART transformam objetivos estratégicos amplos em compromissos concretos, mensuráveis e com prazo. SMART é um acrônimo: Specific (específica), Measurable (mensurável), Achievable (alcançável), Relevant (relevante), Time-bound (com prazo).

O que o instrutor deve falar

“Agora vamos pegar aqueles objetivos estratégicos que vocês definiram e transformar em metas SMART — ou seja, metas de verdade, que se pode acompanhar e cobrar.”

“S de específica: a meta precisa ser clara, sem duplo sentido. Não é 'melhorar a captação', é 'captar recursos de 3 novas fontes'.”

“M de mensurável: precisa ter número. Quanto? Quantos? Não dá para saber se atingiu uma meta que não tem número.”

“A de alcançável: ambiciosa, mas realista. Meta impossível desmotiva a equipe tanto quanto meta fácil demais.”

“R de relevante: precisa estar conectada ao objetivo estratégico e à missão da organização.”

“T de com prazo (time-bound): precisa ter data. Sem data, toda meta vira 'algum dia'.”

“Juntando tudo: 'Captar R\$50 mil de 3 novas fontes de recursos institucionais até dezembro de 2026' — isso é uma meta SMART completa.”

Perguntas para fazer ao público

- Peguem um dos objetivos estratégicos que escreveram. Conseguem transformá-lo em uma meta com número e prazo agora?

Dinâmica

Em duplas (ou no chat), cada participante compartilha uma meta que escreveu e o grupo ajuda a verificar se ela cumpre as 5 letras do SMART.

Estudo de caso — Instituto Caju

O objetivo 'diversificar fontes de recursos' do Instituto Caju virou a meta SMART: 'Captar recursos de pelo menos 3 novas fontes institucionais, totalizando R\$60 mil, até dezembro do ano corrente'. Isso permitiu acompanhar o progresso mês a mês.

História / Analogia

Um estudo clássico sobre definição de metas mostra que pessoas e equipes que escrevem metas específicas e com prazo têm desempenho consideravelmente maior do que aquelas que apenas dizem 'vou tentar melhorar'.

Uma meta sem número é como uma corrida sem linha de chegada — você corre, corre, mas nunca sabe se venceu.

Exemplos práticos

- Meta fraca: 'Aumentar o número de alunos atendidos'.
- Meta SMART: 'Aumentar de 80 para 120 crianças atendidas até o final do segundo semestre'.

Frases de impacto

- O que não é medido, não é gerenciado.

Exercício

Reescreva cada um dos seus objetivos estratégicos como uma meta SMART completa, com número e data.



i
t
a
s
t
a
m
b
é
m
f
o
r
t
a
l
e
c
e
m
p
r
o
p
o
s
t
a
s
d
e
p
r
o
j
e
t
o
s
e
m
e
d
i
t
a
i
s
,
p
o
r
q
u

e
a
v
a
l
i
a
d
o
r
e
s
b
u
s
c
a
m
e
x
a
t
a
m
e
n
t
e
c
l
a
r
e
z
a
d
e
n
ú
m
e
r
o
s
e
p
r
a
z
o
s
.



N
a
P
r
á
t
i
c
a
S
e
m
p
r
e
q
u
e
e
s
c
r
e
v
e
r
u
m
a
m
e
t
a
,
r
e
l
e
i
a
e
c
h
e
q
u
e
a
s
5
l
e

t
r
a
s
u
m
a
p
o
r
u
m
a
a
n
t
e
s
d
e
c
o
n
s
i
d
e
r
a
r
p
r
o
n
t
a
.

⚠
**E
r
r
o
s
M
a
i
s
C
o
m
u**

n
s







Resumo do capítulo

Metas SMART transformam intenções em compromissos claros, mensuráveis e com prazo — são a ponte entre o objetivo estratégico e a execução do dia a dia.

Espaço para anotações do aluno

—

—

—

—

—

—

CAPÍTULO 12 — Indicadores

Explicação para o instrutor

Indicadores são as réguas que permitem acompanhar o progresso das metas ao longo do tempo. Este capítulo apresenta indicadores sociais, financeiros, institucionais, de comunicação, de captação, de governança e de projetos, e mostra como montar um dashboard simples.

O que o instrutor deve falar

“Se a meta é o destino, o indicador é o velocímetro que mostra se você está avançando na velocidade certa para chegar lá no prazo.”

“Vamos ver sete tipos de indicadores que toda OSC deveria acompanhar, mesmo que de forma simples: sociais (impacto nos beneficiários), financeiros (saúde financeira), institucionais (estrutura e equipe), de comunicação (alcance e engajamento), de captação (recursos captados), de governança (reuniões, prestação de contas) e de projetos (execução e prazos).”

“Você não precisa de um sistema caro. Uma planilha simples, atualizada mensalmente, já é um dashboard.”

Perguntas para fazer ao público

- Quais desses sete tipos de indicadores vocês já acompanham hoje, mesmo informalmente?
- Qual vocês nunca pararam para medir?

Dinâmica

Peça que cada participante escolha 1 indicador de cada uma das 7 categorias que fará sentido acompanhar na sua OSC a partir do mês que vem.

Estudo de caso — Instituto Caju

O Instituto Caju passou a acompanhar mensalmente: número de crianças atendidas (social), saldo em caixa (financeiro), número de voluntários ativos (institucional), seguidores no Instagram (comunicação), valor captado no mês (captação), reuniões de diretoria realizadas (governança) e percentual de atividades do cronograma concluídas (projetos). Isso levou 20 minutos por mês e mudou completamente a tomada de decisão.

História / Analogia

Organizações que não medem nada tomam decisões 'no achismo'. Organizações que medem, mesmo pouco, tomam decisões baseadas em fatos — e isso aumenta muito a confiança de financiadores.

Indicadores são como o painel de instrumentos de um avião: o piloto não vê a pista o tempo todo, mas os instrumentos dizem se ele está no rumo certo, na altitude certa, na velocidade certa.

Exemplos práticos

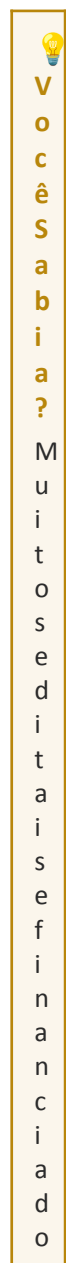
- Indicador social: número de crianças que melhoraram a nota escolar.
- Indicador de captação: valor total captado no trimestre.
- Indicador de governança: número de reuniões de diretoria realizadas no ano.

Frases de impacto

- Você não gerencia o que não mede.

Exercício

Monte uma tabela simples com 7 linhas (uma por categoria de indicador) e defina qual indicador específico sua OSC vai passar a acompanhar em cada uma.



r
e
s
e
x
i
g
e
m
i
n
d
i
c
a
d
o
r
e
s
d
e
i
m
p
a
c
t
o
c
o
m
o
p
a
r
t
e
d
a
p
r
e
s
t
a
ç
ã
o
d
e
c
o
n

t
a
s
—
c
o
m
e
ç
a
r
a
m
e
d
i
r
a
g
o
r
a
f
a
c
i
l
i
t
a
m
u
i
t
o
f
u
t
u
r
a
s
c
a
p
t
a
ç
õ
e
s
.

N
a
P
r
á
t
i
c
a
C
o
m
e
c
e
s
i
m
p
l
e
s
:
u
m
a
p
l
a
n
i
l
h
a
d
o
G
o
o
g
l
e
S
h
e
e
t
s
,
a
t
u

a
l
i
z
a
d
a
u
m
a
v
e
z
p
o
r
m
ê
s
,
j
á
r
e
s
o
l
v
e
8
0
%
d
a
n
e
c
e
s
s
i
d
a
d
e
d
e
u
m
a
O
S
C
p

e
q
u
e
n
a
.

⚠
E
r
r
o
s
M
a
i
s
C
o
m
u
n
s









Resumo do capítulo

Indicadores tornam o progresso visível e mensurável. Comece com poucos indicadores simples em cada categoria — o importante é a consistência da medição, não a sofisticação da ferramenta.

Espaço para anotações do aluno

CAPÍTULO 13 — ESG no Terceiro Setor

Explicação para o instrutor

ESG é a sigla para Environmental (ambiental), Social e Governance (governança) — um conjunto de práticas originado no mundo corporativo, hoje cada vez mais exigido também de organizações sociais, especialmente por empresas parceiras e financiadores institucionais.

O que o instrutor deve falar

“Vocês já devem ter ouvido falar em ESG — é uma das palavras mais usadas no mundo corporativo hoje. Mas o que isso tem a ver com uma OSC pequena? Muito mais do que parece.”

“ESG nasceu no mercado financeiro, como uma forma de avaliar empresas não só pelo lucro, mas também pelo impacto ambiental, social e pela qualidade da governança. Só que hoje, empresas que praticam ESG também exigem isso dos seus parceiros — inclusive das OSCs que apoiam.”

“Vamos por partes. E de Environmental: mesmo uma OSC pequena pode ter práticas ambientais — economia de papel, descarte correto de resíduos, uso consciente de energia.”

“S de Social: aqui está o coração de qualquer OSC — o impacto social já é a razão de ser de vocês. Mas é preciso comprovar e comunicar esse impacto de forma organizada.”

“G de Governança: talvez o ponto mais frágil da maioria das OSCs pequenas — ter estatuto atualizado, diretoria eleita corretamente, prestação de contas transparente, reuniões registradas em ata.”

Perguntas para fazer ao público

- Em qual das três letras do ESG a sua OSC está mais forte? E mais fraca?
- Alguma empresa parceira já pediu informações de governança ou impacto socioambiental para vocês?

Dinâmica

Divida o grupo em três: um pensa em ações do 'E', outro do 'S', outro do 'G', que a própria OSC poderia implementar em 90 dias, sem custo.

Estudo de caso — Instituto Caju

Uma empresa parceira ofereceu um patrocínio maior ao Instituto Caju, mas pediu documentos de governança: estatuto atualizado, ata de eleição da diretoria e comprovante de prestação de contas do ano anterior. Como a organização não tinha nada disso organizado, perdeu a oportunidade. A partir daí, a governança virou prioridade.

História / Analogia

Cada vez mais empresas grandes só firmam parcerias com OSCs que comprovem boas práticas de governança — não porque desconfiam da causa, mas porque precisam prestar contas dos seus próprios investidores sobre onde o dinheiro foi parar.

ESG é como um 'currículo de confiança' da organização: assim como uma pessoa organiza seu currículo para conseguir um emprego, a OSC organiza suas práticas ESG para conseguir parcerias maiores.

Exemplos práticos

- Ambiental: campanha de coleta seletiva na sede.
- Social: relatório anual de impacto com número de beneficiários.
- Governança: ata de todas as reuniões de diretoria, estatuto atualizado no cartório.

Frases de impacto

- ESG não é modismo corporativo — é a linguagem que o financiador de hoje entende.

Exercício

Liste 1 ação prática que sua OSC pode implementar em cada uma das três letras (E, S, G) nos próximos 90 dias.



j
e
p
o
s
s
u
e
m
p
o
l
í
t
i
c
a
s
i
n
t
e
r
n
a
s
d
e
c
o
m
p
l
i
a
n
c
e
q
u
e
e
x
i
g
e
m
c
h
e
c
a
g
e

m
d
e
g
o
v
e
r
n
a
n
ç
a
d
e
q
u
a
l
q
u
e
r
O
S
C
p
a
r
c
e
i
r
a
a
n
t
e
s
d
e
l
i
b
e
r
a
r
q
u
a
l
q
u

e
r
r
e
c
u
r
s
o
o
u
p
a
t
r
o
c
í
n
i
o
.



N
a
P
r
á
t
i
c
a
C
o
m
e
c
e
p
e
l
a
g
o
v
e
r
n
a
n
ç

a : é a mais barata de arrear um ar (documento, atas, estatuto) eaque

m
a
i
s
a
b
r
e
p
o
r
t
a
s
c
o
m
f
i
n
a
n
c
i
a
d
o
r
e
s
i
n
s
t
i
t
u
c
i
o
n
a
i
s
.


**E
r
r
o
s**











Resumo do capítulo

ESG conecta a OSC à linguagem que empresas e financiadores institucionais usam hoje. Governança é o ponto mais urgente para a maioria das OSCs pequenas organizarem primeiro.

Espaço para anotações do aluno

—

—

—

—

—

—

CAPÍTULO 14 — ODS

Explicação para o instrutor

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são 17 metas globais definidas pela ONU para 2030. Relacionar os projetos da OSC aos ODS fortalece a comunicação institucional e a credibilidade em editais e parcerias internacionais.

O que o instrutor deve falar

“Os ODS são 17 objetivos globais, definidos por praticamente todos os países do mundo, incluindo o Brasil, para guiar o desenvolvimento sustentável até 2030. Coisas como erradicação da pobreza, educação de qualidade, igualdade de gênero, ação climática.”

“Por que isso importa para vocês? Porque relacionar o trabalho da sua OSC aos ODS é uma linguagem universal que qualquer financiador, nacional ou internacional, reconhece e valoriza.”

“Por exemplo, um projeto de reforço escolar se conecta diretamente ao ODS 4 (Educação de Qualidade) e, indiretamente, ao ODS 1 (Erradicação da Pobreza) e ao ODS 10 (Redução das Desigualdades).”

Perguntas para fazer ao público

- Alguém já ouviu falar dos ODS antes desta aula?
- A que ODS vocês acham que o trabalho da sua OSC mais se conecta?

Dinâmica

Apresente a lista dos 17 ODS (resumida) e peça que cada participante identifique os 2 ou 3 mais conectados ao trabalho da própria OSC.

Estudo de caso — Instituto Caju

O Instituto Caju passou a citar em seus relatórios e propostas de projeto a conexão direta com o ODS 4 (Educação de Qualidade) e o ODS 10 (Redução das Desigualdades) — isso aumentou a qualidade técnica percebida em duas propostas de edital submetidas depois.

História / Analogia

Muitos editais de financiadores internacionais e fundos de impacto usam os ODS como critério de avaliação de propostas — organizações que já falam essa linguagem largam na frente.

Os ODS são como um idioma comum falado por doadores do mundo inteiro — falar essa língua facilita a comunicação, mesmo com quem nunca ouviu falar da sua OSC antes.

Exemplos práticos

- ODS 3: Saúde e Bem-Estar.

- ODS 4: Educação de Qualidade.
- ODS 5: Igualdade de Gênero.
- ODS 10: Redução das Desigualdades.
- ODS 13: Ação Contra a Mudança Global do Clima.

Frases de impacto

- Falar a língua dos ODS é abrir a porta para financiadores que você ainda nem conhece.

Exercício

Escreva uma frase conectando o principal projeto da sua OSC a pelo menos 2 ODS específicos.



Você sabe?

A Agenda 2030 da ONU, que contém

o
s
1
7
O
D
S
,
f
o
i
a
s
s
i
n
a
d
a
p
o
r
1
9
3
p
a
í
s
e
s
-
m
e
m
b
r
o
s
,
i
n
c
l
u
i
n
d
o
o
B
r
a
s

i
l
,
t
o
r
n
a
n
d
o
e
s
s
a
r
e
f
e
r
ê
n
c
i
a
p
r
a
t
i
c
a
m
e
n
t
e
u
n
i
v
e
r
s
a
l
e
m
p
r
o
p
o
s

t
a
s
d
e
f
i
n
a
n
c
i
a
m
e
n
t
o
.



N
a
P
r
á
t
i
c
a
l
i
n
c
l
u
a
o
s
í
c
o
n
e
s
e
n
ú
m
e
r
o
s

d
o
s
O
D
S
r
e
l
a
c
i
o
n
a
d
o
s
e
m
r
e
l
a
t
ó
r
i
o
s
,
p
r
o
p
o
s
t
a
s
d
e
p
r
o
j
e
t
o
e
m
a
t
e

r
i
a
i
s
d
e
c
o
m
u
n
i
c
a
ç
ã
o
d
a
O
S
C
.

⚠
E
r
r
o
s
M
a
i
s
C
o
m
u
n
s











Resumo do capítulo

Os ODS são uma linguagem global de impacto. Relacionar os projetos da OSC a eles fortalece a comunicação institucional e a competitividade em editais.

Espaço para anotações do aluno

—

—

—

—

—

—

CAPÍTULO 15 — Construção do Plano Estratégico

Explicação para o instrutor

Este capítulo reúne tudo o que foi construído até aqui — missão, visão, valores, SWOT, objetivos, metas e indicadores — em um modelo simples e prático de Plano Estratégico, com checklist e passo a passo.

O que o instrutor deve falar

“Chegou a hora de juntar todas as peças que construímos até agora em um único documento: o Plano Estratégico. Não precisa ser longo — pode caber em 2 ou 3 páginas.”

“O passo a passo é: 1) Missão, Visão e Valores; 2) Diagnóstico (SWOT e stakeholders); 3) Objetivos Estratégicos; 4) Metas SMART para cada objetivo; 5) Indicadores para acompanhar cada meta; 6) Plano de ação com responsáveis e prazos.”

“Esse documento vira o mapa vivo da organização — deve ser revisado periodicamente, não guardado na gaveta.”

Perguntas para fazer ao público

- Olhando tudo o que construímos até aqui, o que falta para vocês terem um rascunho de plano estratégico completo?

Dinâmica

Distribua (ou compartilhe na tela) o modelo de Plano Estratégico simplificado e peça que cada participante comece a preencher com o que já produziu nos capítulos anteriores.

Estudo de caso — Instituto Caju

O Instituto Caju consolidou, pela primeira vez em 5 anos de existência, um documento de 3 páginas com toda a sua estratégia — e passou a usá-lo como anexo em praticamente toda proposta de projeto e parceria.

História / Analogia

Ter um Plano Estratégico formalizado, mesmo simples, é frequentemente um requisito documental em editais de maior porte — organizações sem esse documento perdem oportunidades apenas por falta de organização, não por falta de qualidade do trabalho.

O Plano Estratégico é como o mapa final da viagem, depois de já termos decidido o destino, calculado a rota e verificado o combustível — agora é hora de colocar tudo isso em um único papel para consultar sempre que necessário.

Exemplos práticos

- Estrutura do plano: Missão / Visão / Valores → Diagnóstico → Objetivos → Metas → Indicadores → Plano de Ação.

Frases de impacto

- Um plano estratégico não precisa ser perfeito. Precisa existir.

Exercício

Preencha o modelo de Plano Estratégico simplificado (disponível ao final da apostila) com o conteúdo já produzido ao longo da aula.



V
o
c
ê
S
a
b
i
a
?
M
u
i
t
o
s
c
o
n
s
e
l
h
o
s
e
d
i
r
e
t
o
r
i
a
s
d
e
O
S

C
r
e
v
i
s
a
m
o
p
l
a
n
o
E
s
t
r
a
t
é
g
i
c
o
a
p
e
n
a
s
u
m
a
v
e
z
p
o
r
a
n
o
,
e
m
u
m
a
r
e
u
n
i

ã o d e d i c a d a — e a j u s t a m m e t a s t r i m e s t r a l m e n t e c o n f o r m e o a n d a m e

n
t
o
.

 **N**a **P**rática Não o esprete te rtu do p e r f e i t o p a r a c o m e ç a r a u

s
a
r
o
p
l
a
n
o
—
c
o
m
e
c
e
c
o
m
a
v
e
r
s
ã
o
d
e
h
o
j
e
e
v
á
a
p
e
r
f
e
i
ç
o
a
n
d
o
a
c
a
d
a
r

e
v
i
s
ã
o
.

⚠
E
r
r
o
s
M
a
i
s
C
o
m
u
n
s





Resumo do capítulo

O Plano Estratégico consolida missão, diagnóstico, objetivos, metas e indicadores em um único documento vivo, que orienta decisões e fortalece propostas para financiadores.

Espaço para anotações do aluno

—

—

—

—

—

—

—

CAPÍTULO 16 — Monitoramento dos Resultados

Explicação para o instrutor

De nada adianta um belo plano estratégico se ele não for monitorado. Este capítulo apresenta uma rotina simples de acompanhamento: indicadores, dashboard, reuniões periódicas, avaliação e melhoria contínua.

O que o instrutor deve falar

“Um plano estratégico sem monitoramento é como uma dieta sem balança: você pode até estar seguindo, mas não sabe se está funcionando.”

“A rotina que eu recomendo para qualquer OSC, do menor ao maior porte: reunião mensal curta (30 minutos) para olhar os indicadores; reunião trimestral mais longa (2 horas) para revisar metas e ajustar o que for preciso; reunião anual para revisar o plano estratégico inteiro.”

“E o mais importante: quando um indicador não estiver bom, isso não é motivo de punição — é motivo de aprendizado. A pergunta certa não é 'de quem é a culpa', é 'o que vamos ajustar'.”

Perguntas para fazer ao público

- Vocês têm hoje algum tipo de reunião periódica para olhar resultados, ou tudo é resolvido no improviso?

Dinâmica

Peça que o grupo desenhe, junto, um calendário simples de reuniões de acompanhamento (mensal, trimestral, anual) que caberia na realidade da própria OSC.

Estudo de caso — Instituto Caju

O Instituto Caju implementou uma reunião mensal de 30 minutos, toda primeira segunda-feira do mês, apenas para olhar a planilha de indicadores. Em 6 meses, a equipe percebeu uma queda na captação e conseguiu agir a tempo, antes que se tornasse uma crise financeira.

História / Analogia

Organizações que só olham os números uma vez por ano, na hora da prestação de contas, geralmente descobrem os problemas tarde demais para corrigir. Organizações que monitoram mensalmente corrigem o curso antes que o problema vire crise.

Monitorar resultados é como checar o espelho retrovisor e o painel do carro periodicamente durante a viagem — não é desconfiança do motorista, é cuidado com a segurança de todos a bordo.

Exemplos práticos

- Reunião mensal de indicadores.

- Reunião trimestral de revisão de metas.
- Reunião anual de revisão do plano estratégico completo.

Frases de impacto

- O plano só é vivo se for revisitado. Caso contrário, é só um documento morto na gaveta.

Exercício

Defina, com data e hora, a próxima reunião de acompanhamento de indicadores da sua OSC — e já marque no calendário antes de sair desta aula.



V
o
c
ê
S
a
b
i
a
?
T
i
m
e
s
e
o
r
g
a
n
i
z
a
ç
õ
e
s
q
u
e
r
e
v
i
s
a

m
m
e
t
a
s
c
o
m
f
r
e
q
u
ê
n
c
i
a
r
e
g
u
l
a
r
(
m
e
n
s
a
l
o
u
t
r
i
m
e
s
t
r
a
l
)
t
ê
m
a
x
a
s

d
e
c
o
n
c
l
u
s
ã
o
d
e
o
b
j
e
t
i
v
o
s
s
i
g
n
i
f
i
c
a
t
i
v
a
m
e
n
t
e
m
a
i
o
r
e
s
d
o
q
u
e
a
q

u
e
l
e
s
q
u
e
r
e
v
i
s
a
m
a
p
e
n
a
s
a
n
u
a
l
m
e
n
t
e
.

 **N**
a
P
r
á
t
i
c
a
M
a
n
t
e
n
h
a
a

s
r
e
u
n
i
õ
e
s
d
e
a
c
o
m
p
a
n
h
a
m
e
n
t
o
c
u
r
t
a
s
e
o
b
j
e
t
i
v
a
s
—
3
0
m
i
n
u
t
o
s
b
e
m

f o c a d o s v a l e m m a i s q u e 2 h o r a s d i s p e r s a s .

⚠
E r r o s M a i s C o m u

n
s





Resumo do capítulo

Monitorar resultados com regularidade é o que transforma um plano estratégico de documento morto em ferramenta viva de gestão — a rotina de acompanhamento é tão importante quanto o plano em si.

Espaço para anotações do aluno

—

—

—

—

—

—

CAPÍTULO 17 — Ferramentas que podem ajudar as OSCs

Explicação para o instrutor

Este capítulo apresenta, de forma rápida e prática, ferramentas digitais gratuitas ou acessíveis que podem apoiar o planejamento, a organização e a comunicação de uma OSC pequena, sem exigir conhecimento técnico avançado.

O que o instrutor deve falar

“Para fechar a parte de ferramentas, eu quero apresentar rapidamente algumas que podem facilitar demais a vida de vocês, e a maioria é gratuita ou muito barata.”

“Google Drive: para guardar todos os documentos institucionais em um só lugar, acessível pela equipe toda.”

“Google Agenda: para organizar reuniões e prazos de forma compartilhada.”

“Google Forms: para pesquisas com beneficiários, voluntários e doadores.”

“Google Sheets: sua planilha de indicadores pode viver ali, atualizada por qualquer pessoa da equipe.”

“Canva: para criar materiais visuais de comunicação com identidade profissional, sem precisar de designer.”

“ClickUp: para organizar tarefas e prazos de projetos em equipe.”

“ChatGPT, Gemini e NotebookLM: assistentes de inteligência artificial que podem ajudar a redigir textos, resumir documentos longos e até estruturar propostas de projetos.”

“Looker Studio: para montar painéis visuais (dashboards) com os indicadores que vocês já estão coletando na planilha.”

Perguntas para fazer ao público

- Quais dessas ferramentas vocês já usam hoje? Quais nunca ouviram falar?

Dinâmica

Peça que cada participante escolha apenas 1 ferramenta nova para testar nos próximos 30 dias — evitando a armadilha de tentar implementar tudo de uma vez.

Estudo de caso — Instituto Caju

O Instituto Caju centralizou todos os documentos institucionais (estatuto, atas, prestações de contas) no Google Drive, organizados em pastas por ano — isso reduziu o tempo de resposta a pedidos de financiadores de dias para minutos.

História / Analogia

Muitas OSCs pequenas acreditam que precisam de sistemas caros e complexos para se profissionalizar — na prática, ferramentas gratuitas bem utilizadas já resolvem a maior parte dos desafios de organização.

Escolher a ferramenta certa é como escolher a caixa de ferramentas certa para uma reforma: não é o número de ferramentas que importa, é usar bem as poucas que você já tem.

Exemplos práticos

- Planilha de indicadores no Google Sheets.
- Pasta institucional organizada no Google Drive.
- Calendário de editais compartilhado no Google Agenda.

Frases de impacto

- A melhor ferramenta não é a mais sofisticada — é a que sua equipe realmente vai usar.

Exercício

Escolha 1 ferramenta da lista para implementar nos próximos 30 dias e escreva o primeiro passo prático para começar.



r
r
a
m
e
n
t
a
s
o
f
e
r
e
c
e
m
p
l
a
n
o
s
g
r
a
t
u
i
t
o
s
o
u
c
o
m
d
e
s
c
o
n
t
o
e
s
p
e
c
í
f
i
c

o
p
a
r
a
o
r
g
a
n
i
z
a
ç
õ
e
s
s
e
m
f
i
n
s
l
u
c
r
a
t
i
v
o
s
—
v
a
l
e
a
p
e
n
a
p
e
s
q
u
i
s
a
r
a

antes de pagar o valor cheio.

 **N**a **P**rática Comerceporum a única

e
r
r
a
m
e
n
t
a
d
e
c
a
d
a
v
e
z
—
i
m
p
l
e
m
e
n
t
a
r
d
e
m
a
i
s
a
o
m
e
s
m
o
t
e
m
p
o
c
o
s
t
u
m

a
g
e
r
a
r
a
b
a
n
d
o
n
o
p
o
r
s
o
b
r
e
c
a
r
g
a
d
a
e
q
u
i
p
e
.

⚠
**E
r
r
o
s
M
a
i
s
C
o
m
u**

n
s







Resumo do capítulo

Ferramentas digitais gratuitas podem profissionalizar significativamente a gestão de uma OSC pequena — o segredo é a adoção gradual e consistente, não a quantidade de ferramentas.

Espaço para anotações do aluno

CAPÍTULO 18 — Estudo de Caso

Explicação para o instrutor

Este capítulo apresenta, de forma consolidada, a trajetória completa da OSC fictícia utilizada ao longo de toda a aula — do caos inicial à organização final — permitindo que os participantes revisem, na prática, todos os conceitos estudados.

O que o instrutor deve falar

“Ao longo de toda a aula, eu fui contando pedaços da história do Instituto Caju. Agora vamos juntar tudo, do início ao fim, para vocês verem a transformação completa.”

“No início: Dona Marta fazia tudo sozinha, sem missão escrita, sem SWOT, sem metas, sem indicadores, perdendo editais por falta de organização, e a equipe de voluntários se esvaziando por sobrecarga e falta de reconhecimento.”

“Depois de aplicar, passo a passo, tudo que vimos nesta aula: missão e visão claras e conhecidas por toda a equipe; valores vividos na prática, inclusive recusando uma doação que contradizia os princípios da organização; diagnóstico SWOT feito em grupo; objetivos estratégicos focados em 3 prioridades; metas SMART com número e prazo; indicadores simples acompanhados mensalmente; governança organizada (estatuto, atas, prestação de contas); e um Plano Estratégico de 3 páginas guiando todas as decisões.”

“Resultado: em 2 anos, o Instituto Caju triplicou o número de crianças atendidas, diversificou suas fontes de recursos, e conquistou a confiança de novos parceiros institucionais.”

Perguntas para fazer ao público

- Em que ponto da jornada do Instituto Caju vocês reconhecem a sua própria OSC hoje?
- O que, dessa trajetória, vocês já podem começar a aplicar amanhã mesmo?

Dinâmica

Divida o grupo em pequenas rodas de conversa (ou trios no chat) para discutir: qual foi a virada de chave mais importante na história do Instituto Caju, e por quê.

Estudo de caso — Instituto Caju

(Este capítulo é, em si, a consolidação de todos os casos anteriores do Instituto Caju apresentados ao longo da aula.)

História / Analogia

A trajetória do Instituto Caju não é excepcional — é o caminho possível para qualquer OSC disposta a dedicar um pouco de tempo regular ao planejamento, mesmo sem recursos financeiros extras.

O Instituto Caju no início da aula era um barco à deriva; no final, é um barco com destino, rota e tripulação treinada.

Exemplos práticos

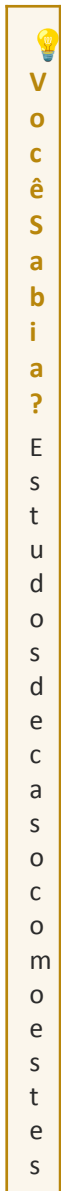
- Antes: 80 crianças atendidas, 1 fonte de recursos. Depois: 240 crianças atendidas, 4 fontes de recursos diversificadas.

Frases de impacto

- A distância entre o caos e a organização não é o dinheiro — é o hábito de planejar.

Exercício

Escreva, em poucas linhas, a versão 'antes' da sua própria OSC hoje, e a versão 'depois' que vocês querem construir usando as ferramentas desta aula.



ã
o
f
r
e
q
u
e
n
t
e
m
e
n
t
e
u
s
a
d
o
s
e
m
f
o
r
m
a
ç
õ
e
s
d
e
l
i
d
e
r
a
n
ç
a
p
o
r
q
u
e
a
j
u
d

a
m
a
v
i
s
u
a
l
i
z
a
r
,
d
e
f
o
r
m
a
c
o
n
c
r
e
t
a
,
c
o
m
o
c
o
n
c
e
i
t
o
s
a
b
s
t
r
a
t
o
s
s
e

t
r
a
d
u
z
e
m
e
m
r
e
s
u
l
t
a
d
o
s
r
e
a
i
s
.

 **N**
a
P
r
á
t
i
c
a
G
u
a
r
d
e
e
s
s
a
h
i
s
t
ó

r
i
a
p
a
r
a
c
o
m
p
a
r
t
i
l
h
a
r
c
o
m
s
u
a
p
r
ó
p
r
i
a
e
q
u
i
p
e
—
h
i
s
t
ó
r
i
a
s
i
n
s
p
i
r

a m m u d a n ç a m a i s d o q u e t e o r i a p u r a .

⚠
E r r o s M a i s C o m u n s





a
s



Resumo do capítulo

A jornada do Instituto Caju mostra, de forma prática, que a transformação de uma OSC não depende de sorte ou de grandes recursos, mas da aplicação consistente das ferramentas de planejamento estratégico e liderança vistas nesta aula.

Espaço para anotações do aluno

—
—
—
—
—
—

CAPÍTULO 19 — Oficina Prática

Explicação para o instrutor

Momento de aplicação prática: os participantes constroem, em tempo real, os elementos centrais do próprio Plano Estratégico — missão, visão, valores, SWOT, objetivos, metas e indicadores.

O que o instrutor deve falar

“Chegou a parte mais importante da nossa formação: a prática. Vocês vão ter agora um tempo guiado para começar a construir o Plano Estratégico da sua própria OSC, com o meu acompanhamento.”

“Vamos seguir a ordem que aprendemos: primeiro missão, depois visão e valores, depois SWOT, depois objetivos estratégicos, depois metas SMART, e por fim indicadores. Não se preocupem em terminar tudo perfeito hoje — o objetivo é sair daqui com um rascunho real, não uma teoria.”

“Eu vou circular (no chat ou nas salas de grupo) para tirar dúvidas enquanto vocês escrevem. Usem o modelo preenchível que está no final da apostila.”

Perguntas para fazer ao público

- Alguma dúvida antes de começarmos a escrever?
- Quem quer compartilhar o que escreveu quando terminarmos cada bloco?

Dinâmica

Tempo cronometrado por bloco: 5 minutos para rascunhar a missão, 5 minutos para visão e valores, 10 minutos para SWOT, 10 minutos para objetivos e metas, 5 minutos para indicadores. Ao final de cada bloco, peça 2-3 voluntários para compartilhar.

Estudo de caso — Instituto Caju

Use o Instituto Caju como referência de bolso durante a oficina: sempre que alguém travar, relembre como o Instituto Caju resolveu o mesmo bloco.

História / Analogia

A prática guiada em grupo costuma gerar muito mais adesão do que a tarefa de casa sozinha — o compromisso público de compartilhar o que foi escrito aumenta a chance real de implementação depois da aula.

Esta oficina é como a aula prática de direção depois da teoria: só dirigindo de verdade, com o instrutor ao lado, é que a aprendizagem se fixa.

Exemplos práticos

- Rascunho de missão feito em 5 minutos, revisado depois em casa com calma.

Frases de impacto

- Feito é melhor que perfeito — comecem a escrever agora.

Exercício

Preencha, ao vivo, o modelo de Plano Estratégico simplificado disponível ao final da apostila, bloco por bloco, seguindo o tempo cronometrado.



a
e
m
d
o
p
a
p
e
l
s
i
m
p
l
e
s
m
e
n
t
e
p
o
r
q
u
e
a
p
r
i
m
e
i
r
a
v
e
r
s
ã
o
n
u
n
c
a
é
e
s
c
r
i

t
a
—
o
r
a
s
c
u
n
h
o
i
m
p
e
r
f
e
i
t
o
d
e
h
o
j
e
é
s
e
m
p
r
e
m
e
l
h
o
r
d
o
q
u
e
o
p
l
a
n
o
p
e

r
f
e
i
t
o
q
u
e
n
u
n
c
a
é
f
e
i
t
o
.

 **N**
a
P
r
á
t
i
c
a
D
e
p
o
i
s
d
a
a
u
l
a
,
r
e
s
e
r
v
e

1
h
o
r
a
n
a
s
s
e
m
a
n
a
s
e
g
u
i
n
t
e
p
a
r
a
r
e
v
i
s
a
r
e
c
o
m
p
l
e
m
e
n
t
a
r
o
q
u
e
f
o
i
r
a

s
c
u
n
h
a
d
o
h
o
j
e
,
c
o
m
c
a
l
m
a
e
,
s
e
p
o
s
s
í
v
e
l
,
c
o
m
a
e
q
u
i
p
e
.


**E
r
r
o
s**









Resumo do capítulo

A oficina prática transforma teoria em rascunho real do Plano Estratégico da própria OSC — o passo mais importante para que o conteúdo desta formação vire ação concreta.

Espaço para anotações do aluno

CAPÍTULO 20 — Encerramento

Explicação para o instrutor

Capítulo de fechamento emocional da formação, retomando a jornada percorrida, reforçando o papel da liderança e inspirando os presidentes de OSC a implementarem o que foi aprendido.

O que o instrutor deve falar

“Chegamos ao final da nossa jornada de hoje. Vamos voltar àquela pergunta que eu fiz lá no início: 'se sua OSC continuar exatamente como está hoje, sem nenhum planejamento, onde ela vai estar daqui a 3 anos?'.”

“Peguem aquela resposta que vocês escreveram no Capítulo 1. Agora eu quero que vocês escrevam uma nova resposta, com tudo que aprendemos hoje: onde a OSC de vocês pode estar em 3 anos, SE vocês aplicarem, com consistência, o que construímos juntos.”

“Eu quero deixar uma coisa muito clara: vocês não precisam sair daqui com um plano perfeito. Vocês precisam sair daqui com o hábito de planejar. Porque não é a ferramenta que transforma uma organização — é a disciplina de usá-la, mês após mês, ano após ano.”

“Cada um de vocês, ao aceitar presidir uma OSC, aceitou uma responsabilidade enorme: cuidar de uma missão que é maior do que vocês mesmos. E cuidar dessa missão, hoje, também significa planejar o futuro dela.”

“Eu agradeço demais a presença, a energia e a abertura de todos vocês hoje. Contem comigo para o que precisarem daqui para frente. E lembrem-se: a organização que vocês sonham construir começa com o próximo passo que vocês derem, ainda essa semana.”

Perguntas para fazer ao público

- O que vocês levam de mais valioso desta formação?
- Qual vai ser o primeiro passo prático de vocês, ainda essa semana?

Dinâmica

Peça que cada participante compartilhe, em uma frase, o compromisso concreto que assume para os próximos 7 dias.

Estudo de caso — Instituto Caju

Relembre brevemente, mais uma vez, a trajetória do Instituto Caju como símbolo de que a mudança é possível para qualquer OSC, independente do tamanho ou dos recursos iniciais.

História / Analogia

Encerre com a reflexão de que toda grande organização social que existe hoje começou pequena, com uma liderança disposta a planejar o futuro, um passo de cada vez.

Não encerre com uma nova analogia — retome a analogia da viagem do Capítulo 3: 'vocês já têm o mapa, a rota e o combustível. Agora é hora de dirigir'.

Exemplos práticos

- Compromissos de 7 dias: agendar a primeira reunião de revisão do plano, compartilhar a missão reescrita com a equipe, começar a planilha de indicadores.

Frases de impacto

- O futuro da sua missão começa na próxima decisão que você tomar.
- Vocês não estão sozinhos nessa caminhada.

Exercício

Escreva o compromisso concreto assumido para os próximos 7 dias e, se possível, compartilhe com alguém da equipe ainda hoje.



V
o
c
ê
s
a
b
i
a
?
F
o
r
m
a
ç
õ
e
s
q
u
e
t
e
r
m
i
n
a
m

c
o
m
u
m
c
o
m
p
r
o
m
i
s
s
o
p
ú
b
l
i
c
o
e
d
e
c
u
r
t
o
p
r
a
z
o
(
7
d
i
a
s
)
t
ê
m
t
a
x
a
d
e
i
m

p
l
e
m
e
n
t
a
ç
ã
o
r
e
a
l
m
u
i
t
o
m
a
i
o
r
d
o
q
u
e
f
o
r
m
a
ç
õ
e
s
q
u
e
t
e
r
m
i
n
a
m
a
p
e
n

a
s
c
o
m
c
o
n
t
e
ú
d
o
t
e
ó
r
i
c
o
.

 **N**
a
P
r
á
t
i
c
a
M
a
r
q
u
e
m
,
a
i
n
d
a
h
o
j
e
,
a
d

a
t
a
d
a
p
r
i
m
e
i
r
a
r
e
u
n
i
ã
o
d
e
r
e
v
i
s
ã
o
d
o
P
l
a
n
o
E
s
t
r
a
t
é
g
i
c
o
n
a
a
g
e
n
d

a
d
a
O
S
C
.

⚠
E
r
r
o
s
M
a
i
s
C
o
m
u
n
s



a
s



Resumo do capítulo

Esta formação chega ao fim, mas o trabalho de planejamento estratégico é contínuo. A verdadeira transformação da OSC começa no primeiro passo prático dado logo após esta aula — e cada presidente presente tem, agora, as ferramentas para dar esse passo.

Espaço para anotações do aluno

—

—

—

—

—

—

QUIZ — 15 Perguntas de Revisão

Utilize este quiz ao final da formação para revisar, de forma leve e participativa, os principais conceitos estudados. Pode ser aplicado oralmente, com os participantes respondendo em voz alta, ou por escrito.

1. O que é planejamento estratégico?

- a) Um documento burocrático exigido por lei
- b) O processo de definir onde estamos, onde queremos chegar e como chegar lá
- c) Uma lista de tarefas do dia a dia
- d) Um relatório financeiro anual

2. Qual a principal diferença entre chefe e líder?

- a) Chefe ganha mais que líder
- b) Não há diferença
- c) Chefe usa a posição para mandar; líder usa influência para inspirar
- d) Líder não toma decisões

3. O planejamento tático diferencia-se do estratégico porque:

- a) É mais longo prazo
- b) Traduz a estratégia em planos por área, com prazos de 6 meses a 1 ano
- c) É responsabilidade apenas de voluntários
- d) Não precisa de indicadores

4. A missão de uma organização responde principalmente a qual pergunta?

- a) Onde queremos chegar?
- b) Por que a organização existe?
- c) Quanto vamos gastar?
- d) Quem são os concorrentes?

5. A visão de uma organização deve ser:

- a) Vaga e sem prazo
- b) Idêntica à missão
- c) Inspiradora, com horizonte de tempo definido
- d) Revisada apenas uma vez, na fundação

6. Valores organizacionais servem principalmente para:

- a) Decorar a parede da sede
- b) Orientar decisões difíceis, mesmo sob pressão

- c) Substituir a missão
- d) Atrair apenas doadores internacionais

7. Na Análise SWOT, as Forças e Fraquezas são fatores:

- a) Externos
- b) Internos
- c) Financeiros apenas
- d) Impossíveis de identificar

8. Um objetivo estratégico se diferencia de uma meta SMART porque:

- a) O objetivo tem número e prazo definidos, a meta não
- b) O objetivo é a direção geral; a meta detalha número e prazo
- c) São a mesma coisa
- d) Objetivo é sempre financeiro

9. A letra 'M' do SMART significa:

- a) Motivador
- b) Mensurável
- c) Moderno
- d) Múltiplo

10. Indicadores institucionais servem para:

- a) Substituir a missão da organização
- b) Acompanhar o progresso em relação às metas definidas
- c) Apenas cumprir exigência legal
- d) Medir exclusivamente o lucro

11. No ESG, a letra G se refere a:

- a) Governança
- b) Geografia
- c) Gestão de marketing
- d) Gastos

12. Os ODS foram definidos por qual organização?

- a) Banco Mundial
- b) ONU
- c) OMS
- d) Governo brasileiro isoladamente

13. O Plano Estratégico de uma OSC pequena deve ser, preferencialmente:

- a) Extenso, com mais de 50 páginas
- b) Simples, objetivo e revisado periodicamente
- c) Escrito uma única vez, sem revisão
- d) Confidencial, sem compartilhamento com a equipe

14. O monitoramento de resultados é importante porque:

- a) Permite corrigir o curso antes que problemas virem crises
- b) É apenas uma exigência formal sem utilidade prática
- c) Deve ser feito somente uma vez por ano
- d) Serve apenas para punir a equipe

15. O principal objetivo da Oficina Prática (Capítulo 19) é:

- a) Substituir a teoria da aula
- b) Produzir um rascunho real do Plano Estratégico da própria OSC
- c) Avaliar os participantes com nota
- d) Apenas revisar o conteúdo teórico

Gabarito Comentado

- 1. Resposta correta: B.** Planejamento estratégico é o processo de responder a essas três perguntas centrais, conforme visto no Capítulo 3.
- 2. Resposta correta: C.** Vista no Capítulo 2: liderança se baseia em influência e inspiração, não apenas em autoridade formal.
- 3. Resposta correta: B.** Capítulo 4: o nível tático organiza a estratégia em planos setoriais de médio prazo.
- 4. Resposta correta: B.** Capítulo 5: a missão é a razão de existir da organização.
- 5. Resposta correta: C.** Capítulo 6: a visão precisa ser inspiradora e ter um horizonte de tempo claro para orientar o crescimento.
- 6. Resposta correta: B.** Capítulo 7: valores são testados exatamente nos momentos de decisão difícil.
- 7. Resposta correta: B.** Capítulo 9: Forças e Fraquezas são internas à organização; Oportunidades e Ameaças são externas.
- 8. Resposta correta: B.** Capítulo 10 e 11: o objetivo estratégico é a grande direção; a meta SMART transforma isso em compromisso mensurável.
- 9. Resposta correta: B.** Capítulo 11: SMART inclui Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound.
- 10. Resposta correta: B.** Capítulo 12: indicadores são as réguas que mostram se as metas estão sendo alcançadas.
- 11. Resposta correta: A.** Capítulo 13: Governança é o G do ESG, e costuma ser o ponto mais frágil das OSCs pequenas.
- 12. Resposta correta: B.** Capítulo 14: os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável fazem parte da Agenda 2030 da ONU.
- 13. Resposta correta: B.** Capítulo 15: um plano estratégico eficaz é simples, vivo e revisado com regularidade.
- 14. Resposta correta: A.** Capítulo 16: o monitoramento regular permite ajustes a tempo, evitando crises maiores.
- 15. Resposta correta: B.** Capítulo 19: a oficina tem como foco transformar teoria em um rascunho prático e real.

Plano Estratégico Simplificado — Modelo Preenchível

Preencha os campos abaixo com o conteúdo produzido durante a Oficina Prática (Capítulo 19). Este modelo pode ser copiado para um documento próprio da sua OSC.

Missão	(escreva em até 2 linhas: o que fazemos, para quem, e qual transformação geramos)
Visão	(onde queremos chegar em 3 a 5 anos, com um número ou marco claro)
Valores	(liste de 3 a 5 valores que orientam as decisões da organização)
Principais Forças (SWOT)	(liste ao menos 3)
Principais Fraquezas (SWOT)	(liste ao menos 3)
Principais Oportunidades (SWOT)	(liste ao menos 3)
Principais Ameaças (SWOT)	(liste ao menos 3)
Objetivo Estratégico 1	(direção geral, sem número/prazo)
Meta SMART relacionada	(específica, mensurável, alcançável, relevante, com prazo)
Indicador de acompanhamento	(o que será medido e com que frequência)
Objetivo Estratégico 2	
Meta SMART relacionada	
Indicador de acompanhamento	
Objetivo Estratégico 3	
Meta SMART relacionada	
Indicador de acompanhamento	
Responsável pelo acompanhamento geral do plano	(nome e periodicidade da revisão)

Checklist do Líder de OSC

- ☐ Conheço e sei repetir de cabeça a missão da minha OSC.
- ☐ A visão da organização está escrita e comunicada à equipe.
- ☐ Os valores da organização são vividos na prática, não apenas escritos.
- ☐ Já fiz um diagnóstico (SWOT) da organização nos últimos 12 meses.
- ☐ Tenho de 3 a 5 objetivos estratégicos claros para este ano.
- ☐ Cada objetivo estratégico tem ao menos uma meta SMART associada.
- ☐ Acompanho indicadores da organização com alguma regularidade (mensal ou trimestral).
- ☐ Delego tarefas e responsabilidades para além de mim mesmo.
- ☐ Tenho uma reunião periódica de acompanhamento de resultados agendada.
- ☐ Existe um Plano Estratégico simples, escrito e acessível à equipe.

Checklist ESG

- ☐ (E) Temos alguma prática de redução de desperdício ou consumo consciente na sede.
- ☐ (E) Fazemos descarte correto de resíduos e materiais recicláveis.
- ☐ (S) Temos indicadores claros de impacto social junto aos beneficiários.
- ☐ (S) Publicamos, ao menos anualmente, um relatório de impacto ou atividades.
- ☐ (S) Damos voz e escuta à comunidade atendida no planejamento dos projetos.
- ☐ (G) O estatuto da organização está atualizado e registrado em cartório.
- ☐ (G) As reuniões de diretoria são registradas em ata.
- ☐ (G) A prestação de contas financeira é organizada e acessível.
- ☐ (G) A diretoria foi eleita conforme previsto no estatuto.
- ☐ (G) Existe transparência ativa sobre o uso dos recursos captados.

Plano de Ação para 90 Dias

Use esta tabela para transformar o aprendizado da formação em ação concreta nos próximos três meses.

Semana	Ação prioritária	Responsável	Status
1-2	Escrever/revisar Missão, Visão e Valores		
3-4	Realizar diagnóstico SWOT em equipe		
5-6	Definir de 3 a 5 objetivos estratégicos		
7-8	Transformar objetivos em metas SMART		
9-10	Definir indicadores e montar planilha simples		
11	Organizar documentos de governança (estatuto, atas)		
12	Consolidar o Plano Estratégico em documento único		
13	Apresentar o plano à equipe e voluntários-chave		

Desafio Final para Implementação

Nos próximos 7 dias, escolha ao menos UMA das ações abaixo e coloque em prática. Pequenas ações consistentes valem mais do que grandes planos nunca executados.

- Reescreva a missão da sua OSC em até duas linhas e compartilhe com a equipe.
- Realize a primeira reunião de diagnóstico (SWOT) com pelo menos duas pessoas da equipe.
- Crie a planilha de indicadores e preencha os dados do mês atual.
- Organize a pasta digital com estatuto, atas e prestações de contas.
- Agende a primeira reunião mensal de acompanhamento de resultados.

"A organização que você sonha construir começa com o próximo passo que você der, ainda esta semana."