



SimbiOsc

NA PRÁTICA

Um livro sobre desenvolvimento institucional com casos reais de organizações da sociedade civil da Comunidade SimbiOsc.

- | Equidade Racial
- | Avaliação de Impacto
- | Inteligência Artificial
- | Desenvolvimento e Remuneração
- | Narrativas para Impacto Social
- | Planejamento Sucessório

PICTO

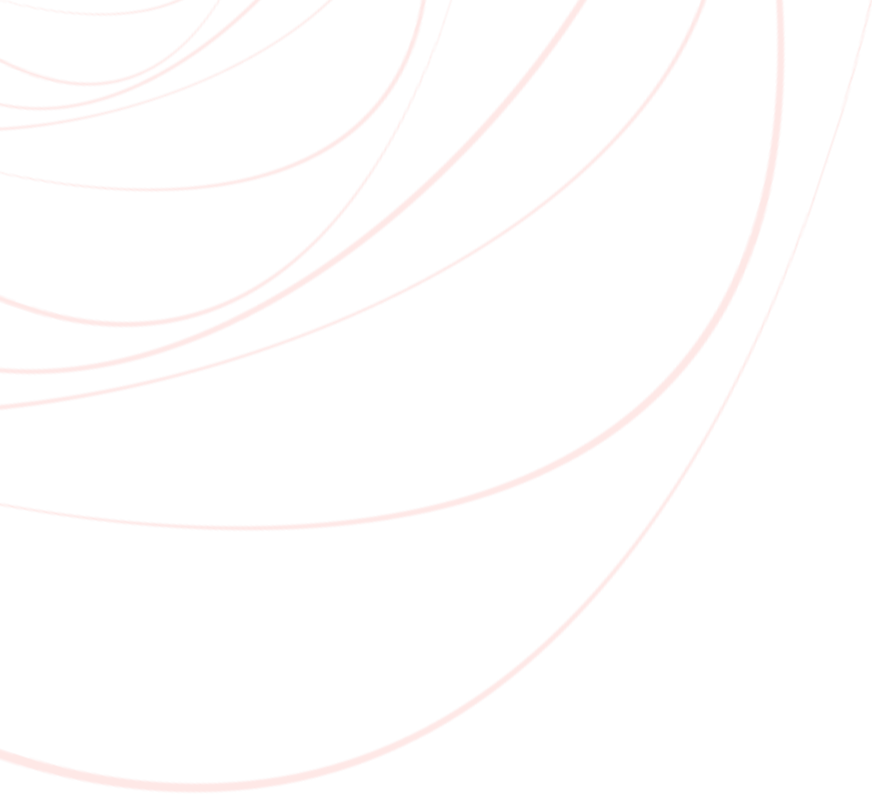
VAMOS

Associação

Comunidade

Humano

Realizadora



A todas as pessoas que, com
dedicação, cuidado e coragem,
constroem presentes mais justos,
colaborativos, e cultivam futuros
mais sustentáveis.

SimbiOsc + SimbiOsc na Prática

Este livro digital nasce do encontro entre histórias, desafios e aprendizados vividos por lideranças e Organizações da Sociedade Civil (OSCs) que se dedicaram ao fortalecimento institucional a partir da aprendizagem em comunidade.

A SimbiOsc, uma iniciativa da Pacto Organizações Regenerativas, com o apoio da Vamos, tem sido um espaço pioneiro nessa jornada. Há quatro anos, cultivamos um ambiente de trocas e experimentação, onde organizações encontram apoio para evoluir juntas. Este material é mais um passo nesse caminho: uma forma de registrar e compartilhar o conhecimento gerado a partir das múltiplas interações, transformando-o em um patrimônio coletivo que inspira e fortalece o campo social diante dos desafios constantes.

Ao longo de oito meses, ouvimos mais de 20 lideranças de diferentes OSCs para compreender suas trajetórias, estratégias e aprendizados na busca pelo desenvolvimento institucional. A diversidade desse ecossistema nos mostra que não há um único caminho—há múltiplas possibilidades de atuação e fortalecimento, e é a partir do compartilhamento dessas experiências que ampliamos nosso olhar e potencializamos impactos.

Reunimos aqui 20 artigos que destacam a aplicação prática do desenvolvimento institucional dentro da SimbiOsc. São relatos sobre projetos inovadores, práticas colaborativas e estratégias que fortalecem capacidades internas e ampliam a atuação das OSCs no campo social.

A SimbiOsc é mais do que uma comunidade online. É um espaço vivo, onde lideranças se encontram para construir, aprender e transformar juntas, sempre com o compromisso de fortalecer o impacto social, ambiental e econômico gerado pelo setor. Com alegria, compartilhamos essas experiências, na certeza de que cada história aqui contada é um convite para novas conexões, reflexões e caminhos possíveis para as OSCs.

Editorial

Realização



Idealização



Financiamento



Índice

Uma sequência de casos de desenvolvimento institucional

- | | | | | | |
|-----------|--|----|-----------|--|-----|
| 01 | Como enfrentar o racismo institucional desde o planejamento estratégico
Cidade Escola Aprendiz | 07 | 11 | Como comunicar histórias sensíveis sem expor os envolvidos
Sou da Paz | 99 |
| 02 | Como a IA pode facilitar o monitoramento de políticas públicas
Movimento pela Base | 19 | 12 | O desenvolvimento institucional como alicerce para a promoção da educação
Todos pela Educação | 107 |
| 03 | Como a construção de narrativas pode potencializar sua captação de recursos
Litro de Luz | 28 | 13 | Como construir boas histórias para comunicar o impacto do trabalho na ponta?
Roda Educativa | 115 |
| 04 | Gestão de Pessoas a partir dos eixos de competências
Instituto Elos | 37 | 14 | Como alinhar práticas de diversidade e inclusão com diferentes públicos, na construção de conteúdos educativos
Refúgio 343 | 122 |
| 05 | Como avançar nas políticas antirracistas dentro das OSCs
ITDP Brasil | 47 | 15 | Estruturando a gestão de pessoas em sociocracias
Update | 130 |
| 06 | Da sobrecarga à estratégia: a transformação da Legisla na captação de recursos
Legisla Brasil | 56 | 16 | Educação transformadora: construindo caminhos para uma educação antirracista
Instituto Reúna | 138 |
| 07 | Como o ICV adaptou sua comunicação para diferentes públicos
Instituto Centro de Vida (ICV) | 63 | 17 | Existe o momento ideal para pensar no planejamento sucessório da organização?
Instituto Taturana | 146 |
| 08 | Rumo à gestão de pessoas mais integrada e transparente
Associação Acorde | 72 | 18 | Políticas de equidade racial como prioridade organizacional
Espro | 154 |
| 09 | O despertar para as estratégias de comunicação
Despertar Trancoso | 81 | 19 | A Inteligência Artificial como aliada na produção de Relatórios Anuais
Casa Fluminense | 161 |
| 10 | O desenvolvimento institucional como base para fortalecimento das organizações
ISER | 89 | 20 | Como a {reprograma} desenvolveu um fluxograma para aprimorar seu modelo de monitoramento e avaliação {reprograma} | 169 |

01

Como enfrentar o racismo institucional desde o planejamento estratégico:

O caso da **Cidade Escola Aprendiz**

Paula Patrone
Diretora institucional
Cidade Escola Aprendiz



A Associação Cidade Escola Aprendiz é uma organização da sociedade civil que atua na promoção da educação integral, no desenvolvimento de Territórios Educativos e na proteção integral de crianças, adolescentes e jovens. Ao longo dos últimos anos, tem impulsionado iniciativas institucionais de combate ao racismo, por meio da disseminação de letramento racial para seus colaboradores e, mais recentemente, da incorporação dessa agenda prioritária no planejamento estratégico da instituição.

Diferentemente do que pode parecer, esse processo não tem sido simples. Foi necessário sustentar desconfortos e atuar de maneira intencional e ativa para o alcance de resultados mais efetivos e concretos.

Apesar dos desafios no caminho, este não foi um percurso solitário. As trocas com outras organizações da sociedade civil, a interação com especialistas e a Trilha de Equidade Racial da SimbiOsc foram alguns determinantes para impulsionar essa transformação interna, permitindo à organização identificar suas necessidades específicas, traçar um plano de ação e incorporar a equidade racial como um objetivo estratégico central.

Cenário da OSC

Qual era o contexto do desafio?

Embora a Cidade Escola Aprendiz atue no campo educacional há décadas, a agenda de equidade racial não tinha, até então, a centralidade que deveria no âmbito do desenvolvimento institucional. Essa lacuna se tornou mais evidente nos últimos anos, levando à identificação da necessidade de avançar de maneira mais efetiva e concreta.

Em 2021, a organização iniciou um processo de letramento racial de seus colaboradores, algo ainda muito incipiente frente à complexidade do desafio. Neste mesmo ano, o colegiado diretivo se dedicou a aprender sobre questões raciais de modo mais intencional, contando com o apoio da socióloga e educadora Edneia Goncalves.

Esse esforço formativo ganhou maior densidade em 2022, ano em que a organização ampliou suas atividades de letramento racial e orientou sua equipe gestora a participar de um ciclo formativo sobre racismo institucional e estrutura com o apoio e assessoria do Instituto Amma Psique Negritude. A ampliação do repertório individual e coletivo sobre desigualdades raciais provocou importantes reverberações institucionais, não só da porta para fora, mas também para dentro.

A partir de 2023, a Cidade Escola Aprendiz passou a compor a Comunidade SimbiOsc e integrar a Trilha de Equidade Racial, contando com as mentorias personalizadas da especialista Silvia Silva, psicóloga, mestre em Psicologia Social, facilitadora de grupos e pesquisadora das relações raciais.



“

A gente já vinha desenhando algumas ações em um plano, e sabíamos que era fundamental que a equipe gestora passasse por um letramento racial. Sabíamos, também, que era imprescindível conduzirmos um censo interno com os colaboradores e desenvolvermos políticas organizacionais.”

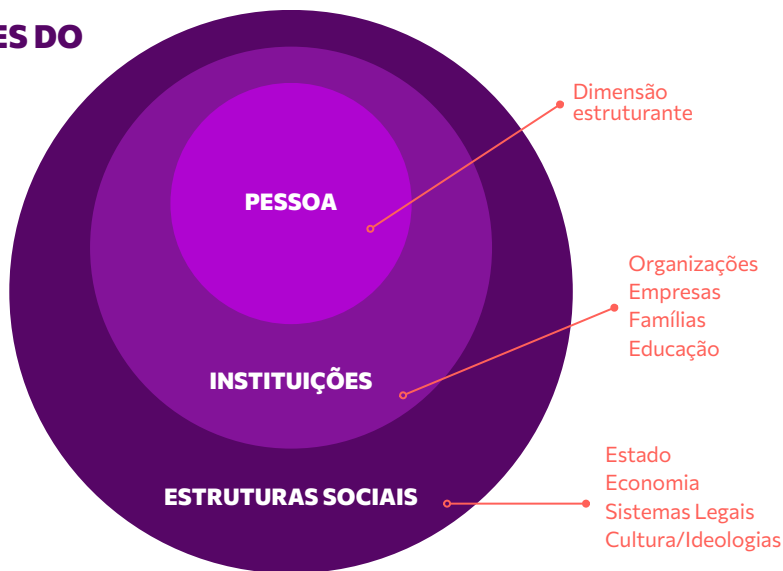
Maria Paula Patrone Regules
Diretora institucional da Cidade Escola Aprendiz

Os contínuos processos de sensibilização, formação e treinamento das equipes culminaram na elaboração de diversas iniciativas institucionais que, até então, eram presentes de maneira transversal entre os projetos.

A transversalidade da equidade racial pode ser positiva ao integrar o tema em diferentes áreas e projetos, ao possibilitar que o tema não fique isolado e se integre às diferentes áreas e projetos, mas exige cuidado. Quando se torna difusa, pode não gerar resultados concretos. No caso da Cidade Escola Aprendiz, isso levou a poucos avanços práticos, reforçando a necessidade de definir melhor os resultados esperados.

Esses fatores mostraram a oportunidade de usar o planejamento estratégico para definir o que a Cidade Escola Aprendiz quer alcançar em equidade racial, com objetivos e metas claros em cada área de atuação. Em 2023, a organização criou um novo plano estratégico com essa visão, contando com o apoio da PACTO - Organizações Regenerativas.

DIMENSÕES DO RACISMO



Desenvolvimento e Implementação

O que foi colocado em prática?

As iniciativas voltadas à equidade racial na Cidade Escola Aprendiz amadureceram de modo incremental. Ou seja, à medida que as novas ações desenvolvidas geraram resultados, as lideranças da organização realizavam as adaptações necessárias para potencializá-las.

Com o aprimoramento contínuo do letramento racial das equipes, especialmente com a Trilha de Equidade Racial da SimbiOsc e a revisão de práticas internas com a mentoria da especialista Silvia Silva, a Cidade Escola Aprendiz se dedicou a criação de um novo planejamento estratégico. Nesse momento, os esforços em equidade racial foram mais cuidadosamente elaborados e incorporados de forma estruturada à estratégia da organização para os próximos anos.

Um passo importante foi estabelecer o combate ao racismo como um objetivo estratégico da organização. Essa definição permitiu o seu posterior desdobramento em metas e resultados esperados no curto, médio e longo prazo. Além de reconhecer e respeitar as diferentes complexidades em cada um dos desafios identificados no campo da equidade racial institucional, foi fundamental delimitar a temporalidade e os responsáveis pelo desenvolvimento e monitoramento de cada iniciativa.

Essa construção durou meses e abriu espaço para diálogos, reflexões e acordos fundamentais para a sustentação e o sucesso de projetos institucionais que desdobraram-se em avanços reais.

Além da importância de ser sensível e responsivo ao contexto, a Cidade Escola Aprendiz também aprendeu que mudanças institucionais precisam de tempo, boas conversas e um direcionamento comum e compartilhado por todos os colaboradores.

Impacto e Benefício

O que já pode ser visto de mudança?

Criação do Grupo de Trabalho de Equidade Racial e Gênero

A Cidade Escola Aprendiz inaugurou uma nova instância em sua governança que está responsável pelo desenvolvimento de uma política interna de equidade racial e de gênero. Participam os gestores das áreas, dos programas e dos projetos e alguns colaboradores. Trata-se, portanto, de um grupo integrado e articulado em torno do combate ao racismo, da porta para dentro e da porta para fora.

Censo do cenário atual

A Cidade Escola Aprendiz produziu, em março deste ano, um levantamento sobre a composição étnico-racial e de gênero de toda a sua rede de colaboradores. Neste levantamento, foram coletadas informações sobre raça, gênero, local de moradia (cidade, estado e se é zona rural ou urbana). Além de um diagnóstico atualizado e realista, os dados evidenciaram que embora mais da metade da equipe se autodeclare como negra, as principais instâncias de liderança e tomada de decisão são compostas por profissionais autodeclarados brancos – algo que evidenciou, com dados, a existência de mecanismos racistas que operam de modo contínuo e despercebido na instituição.

Letramento racial para a equipe interna

Visando uma mudança na cultura organizacional, o letramento racial permanente é, atualmente, assegurado a 100% dos colaboradores. Para tanto, a organização optou por compartilhar as videoaulas da Trilha de Aprendizagem da SimbiOsc assíncrona gravada pela especialista Silvia Silva com todos os 156 colaboradores. As equipes foram orientadas a reservar um período durante o horário de trabalho para assistir as aulas e dialogar sobre o conteúdo, algo fundamental para o êxito desse processo formativo.

A meta é que todos finalizem a formação em setembro de 2024.



Na conclusão do primeiro módulo da Trilha, a equipe já se sentiu apta a discutir os seguintes tópicos:

- como o racismo se manifesta nas dinâmicas internas da organização, influenciando práticas, políticas e relações de trabalho;
- como identificar e nomear situações de racismo no ambiente de trabalho, tanto em comunicações formais como em interações diárias;
- o desconforto que surge ao lidar com temas de racismo e a resistência tanto individual quanto coletiva em enfrentar essas questões de forma aberta e proativa.

Além disso, trataram sobre a necessidade da organização de assumir um compromisso contínuo com a equidade racial, integrando-a nas políticas e práticas institucionais e a importância de criar espaços seguros onde os colaboradores possam falar abertamente sobre suas experiências com o racismo e a branquitude, sem medo de retaliação.

Contratação intencional de profissionais negros

Foram realizadas mudanças na Políticas de Contratação, com a destinação de vagas exclusivas para profissionais negros/as. Esse aspecto foi definido como uma meta no Planejamento Estratégico e já tem repercutido em maior diversidade étnico-racial.



“

Acho que o maior desafio é mudar os processos de gestão e relações de trabalho que vêm da branquitude, apesar da grande parcela de colaboradores negros. O nosso desafio agora é como conseguimos disseminar esse conhecimento do letramento racial para toda a equipe, considerando as diferenças culturais e sociais da organização, que tem amplitude nacional.”

Pílulas de CONHECIMENTO



Investigar a dimensão estruturante do racismo é “cortar na carne” e perceber o quanto de quem somos está intrinsecamente constituído e formatado a partir de um sistema racialmente desigual. Visão de mundo, supervalorização, autodesqualificação, inseguranças, arrogâncias, mobilização ou não de afetos para determinadas situações, escolhas afetivas, defesa de informações parciais, distorcidas ou enviesadas, estabelecimento ou não de relações mais ou menos íntimas, e confiáveis, tudo isso está involuntariamente informado pela questão racial.

#CompartilharParaEvoluir

Aprendendo com quem realiza

A jornada vivenciada pela Cidade Escola Aprendiz fornece uma série de aprendizados que podem contribuir para que outras organizações da sociedade civil consigam avançar, de modo mais prático e assertivo, com temas relacionados à equidade racial.

1- As lideranças têm um papel central na promoção de uma cultura organizacional antirracista

O caso da Cidade Escola Aprendiz torna evidente a influência que as lideranças institucionais têm para impulsionar e sustentar mudanças para o alcance de maior equidade racial nas organizações. Foi necessário dedicar muitas horas de trabalho, energia e recursos para articular diálogos e garantir o avanço dessa agenda. Isso inclui não só o tempo dedicado à trilha de aprendizagem, mas também as costuras internas e todo trabalho de sensibilização que possibilitou romper com a inércia característica da branquitude.

2- É preciso sustentar os desconfortos

Paula destaca que o processo de transformação interno não é linear e tende a gerar desconfortos, como qualquer grande mudança. Por isso, foi essencial que tantas pessoas estivessem envolvidas e verdadeiramente comprometidas com a transformação vislumbrada pela organização.

“Com a Trilha, conseguimos identificar o que era realmente importante nesse processo e a compreender que leva tempo. É preciso amadurecer, se atentar a entrada de novos profissionais negros e assegurar que os que já estão conosco se sintam zelados.”

Na mentoria, Paula compreendeu também que não deveria – e nem poderia – esperar que todos abraçassem a mudança com a mesma intensidade das lideranças. Haveria quem quisesse se afastar das iniciativas, por isso, a transformação requeria mais energia daqueles que estavam motivados e, com o tempo, as mudanças seriam implementadas.

“Foi preciso entender que desconfortos fazem parte do processo.”

3- Transformações reais demandam tempo, mas é preciso ter ritmo

Reconhecer e respeitar a temporalidade das iniciativas também foi um aspecto fundamental para o avanço da agenda antirracista institucional. Isso implica na diferenciação entre iniciativas mais urgentes, de curto prazo, articuladas com iniciativas mais ambiciosas e complexas para o longo prazo. Contudo, respeitar o tempo dos processos é diferente da inação. É preciso ter ritmo, direção e pé no chão.

“A gente queria fazer tudo ao mesmo tempo, ou então, aguardar uma condição ideal. A mentoria com a Silvia foi nos ajudando a estabelecer as diretrizes para os próximos anos [2025 e 2026]. Entre os resultados esperados está a política de enfrentamento ao racismo institucional formulada, implementada e monitorada, com instância que assegure o seu cumprimento.”

Paula ainda compartilha uma série de dicas para as organizações que buscam implementar ou otimizar iniciativas de equidade racial:

- Senso de urgência: não espere o momento ideal, isto é, todas as condições perfeitas reunidas em só momento, para desenvolver a política de enfrentamento ao racismo institucional.
- Compartilhe experiências: troque percepções com outras organizações, esteja aberto(a) para aprender com suas iniciativas e se fortalecer na luta antirracista.
- Realize um diagnóstico: utilize ferramentas como o Censo Étnico-Racial para entender a composição da sua organização e identificar os principais desafios relacionados às desigualdades.
- Crie espaços seguros: promova diálogos abertos e respeitosos, onde todas as pessoas se sintam à vontade para compartilhar suas experiências e perspectivas sobre o racismo.
- Valorize a escuta: garanta espaços seguros para que as vozes negras sejam ouvidas e suas vivências sejam reconhecidas e valorizadas.

- Racialize a branquitude: inclua a branquitude nas discussões sobre raça, reconhecendo seus privilégios e seu papel na construção do racismo institucional.
- Incorpore a temática racial no planejamento institucional: defina metas e resultados concretos para combater o racismo institucional a médio e longo prazo.
- Comprometa a liderança: garanta que a direção da organização esteja engajada, alinhada e comprometida com transformações institucionais antirracistas.
- Reconheça multidimensionalidade do racismo: capilarize os esforços e práticas para sustentar a equidade racial nos diferentes territórios e frentes de atuação.
- Monitore os resultados: acompanhe o progresso das ações implementadas e ajuste a estratégia conforme for necessário.
- Menos pode ser mais: para as lideranças brancas, ouça mais e fale menos, criando oportunidades e condições para que pessoas negras ocupem espaços de poder e decisão.

CIDADE ESCOLA
APRENDIZ

CLIQUE AQUI E CONHEÇA MAIS

02

Como a IA pode facilitar o monitoramento de políticas públicas

O caso do **Movimento pela Base**

Hugo Bovareto

Analista de inteligência de dados
Movimento pela Base



Hugo Bovareto de Oliveira Horsth, analista de inteligência de dados do Movimento pela Base, organização que atua em advocacy de políticas curriculares na educação, buscava aprimorar o monitoramento de políticas públicas utilizando a tecnologia a seu favor.

O desafio era otimizar o acompanhamento de diversas fontes de informação, como diários oficiais e bases de dados legislativas, para identificar pautas relevantes e embasar a atuação da OSC com mais agilidade e assertividade.



“

A ideia que desenvolvi na Trilha de Aprendizagem foi a de acompanhar informações de diferentes fontes e filtrar o que estivesse relacionado à educação. Certamente, a IA pode facilitar muito o nosso dia a dia, considerando a intensidade dessas buscas.

Hugo Bovareto
Analista de Inteligência de dados do
Movimento pela Base

Cenário da OSC

Qual era o contexto do desafio?

Monitorar políticas públicas é uma atividade complexa e desafiadora, especialmente no contexto da educação, onde diversas políticas interagem e se influenciam mutuamente. A equipe do Movimento pela Base enfrentava desafios como:

1. Falta de padronização:

O acompanhamento das informações era feito de forma não padronizada, dependendo de diferentes fontes e pessoas, o que dificultava a organização e o acesso às informações relevantes.

2. Alto investimento de tempo:

A necessidade de verificar manualmente diversas fontes de informação consumia um tempo considerável da equipe, que poderia ser utilizado em outras atividades estratégicas.

3. Risco de perder oportunidades:

Devido aos desafios anteriores, havia um risco aumentado de perder informações importantes e oportunidades de atuação em momentos cruciais.

Às vezes, só fico sabendo no dia sobre alguma mudança que impacta na implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e do Novo Ensino Médio, porque, por acaso, eu entrei para verificar, ou porque uma pessoa de outra organização comentou. Sem padronização, podemos perder o tempo de resposta.

O interesse de Hugo pela temática da Trilha de Aprendizagem, que se alinhava com seu escopo de trabalho envolvendo análise de dados, foi um dos principais motivadores para sua aplicação. Ele viu na Trilha de Inteligência Artificial da SimbiOsc uma oportunidade para aprimorar esse processo e trazer mais eficiência e impacto para o trabalho da organização.

Desenvolvimento e Implementação

O que foi colocado em prática?

A participação na Trilha, ministrada por especialistas do [Instituto de Tecnologia e Sociedade \(ITS Rio\)](#), organização membro da Comunidade SimbiOsc, proporcionou a Hugo o conhecimento e as ferramentas necessárias para desenvolver um plano de implementação do projeto de otimização do monitoramento de políticas públicas, a partir dos passos:

1. Análise de problemática em profundidade:

definindo os desafios e compreendendo os gargalos.

2. Identificação das melhorias potenciais:

por meio de brainstorming, análise de viabilidade técnica, financeira e operacional e priorização de alocação de equipe e recursos e financeiros.

3. Desenvolvimento de um plano detalhado:

com objetivos SMART, etapas, cronograma, detalhamento dos recursos, responsabilidades, comunicação, métricas de sucesso e plano de contingência.

4. Mobilização da equipe interna:

por meio da comunicação transparente, compartilhar a importância da temática e benefícios para o dia a dia do time envolvido e do impacto da organização.

O tempo dedicado ao projeto durante a Trilha e os aprendizados colaboraram para criação de uma proposta formal, o que facilitou a apresentação e defesa do projeto internamente.

O plano de implementação foi feito baseado na criação de uma automação para acompanhamento de base pública e Interfaces de Programação de Aplicação (APIs) de dados abertos da Câmara dos Deputados, dados do Senado Federal, banco de dados Legislativo, Diário Oficial da União, Portal Brasileiro de Dados Abertos, entre outras fontes. O que já está sendo feito é a validação desses e de outros bancos para poder encontrar uma forma possível de selecionar somente as informações que são necessárias para a organização.

Para quebrar a barreira inicial ao uso de IA dentro da organização, Hugo optou por apresentar e incentivar o uso de ferramentas simples e de fácil acesso, como plugins para resumo de reuniões. Além disso, ele também compartilhou o conhecimento adquirido com a equipe de comunicação, que já utilizou algumas das ferramentas em tarefas pontuais, como na criação de peças de comunicação.

Conheça as ferramentas disponíveis, que podem ser combinadas, para atender as tarefas específicas de cada organização:

 Playground	Playground AI gera imagens realistas ou estilizadas.		Google Alertas, que permite configurar notificações baseadas em palavras-chave sobre financiamentos e editais.
 Spikes	Spikes edita vídeos, criando trechos curtos e virais.		ChatPDF permite interações com PDFs como o ChatGPT, e CPT for Sheets and Docs gera fórmulas e automatiza tarefas no Excel.
 Podcastle	Podcastle grava e edita podcasts com recursos para melhorar o áudio.		DeepL traduz diversos formatos de documentos mantendo a formatação original.
 RASK	Rask AI traduz áudios e vídeos usando a voz do usuário.		O AIRPM for ChatGPT é uma extensão que adiciona comandos personalizados ao ChatGPT, facilitando a criação de textos.
 Adobe Podcast	Adobe Podcast (Enhance Speech) aprimora a qualidade do áudio, removendo ruídos.		Google Ad Grants, que oferece créditos para organizações do terceiro setor usarem anúncios do Google gratuitamente.

Impacto e Benefícios

O que já pode ser visto de mudança?

A implementação do projeto de IA ainda não foi finalizada, mas Hugo já adianta alguns futuros benefícios significativos para o Movimento pela Base, incluindo:

Otimização do tempo

A automatização do monitoramento de políticas públicas permitirá que a equipe economize tempo e se dedique a atividades mais estratégicas.

Padronização do processo

A utilização de IA garantirá um processo mais estruturado e padronizado de coleta e análise de informações, facilitando o acesso e a gestão do conhecimento.

Agilidade na tomada de decisões

O acesso a informações relevantes em tempo real permitirá que a equipe tome decisões de forma mais rápida e embasada, aumentando o impacto das ações de advocacy.

Ampliação da capacidade de atuação

A otimização do monitoramento de políticas públicas permitirá que o Movimento pela Base amplie sua capacidade de atuação, acompanhando um número maior de pautas e eventos relevantes.

Apesar do projeto ainda estar em fase de validação das bases de dados, esses avanços pontuais indicam um impacto positivo da Trilha de Aprendizagem na organização, tanto em termos de conscientização sobre o potencial da IA quanto na aplicação prática de algumas ferramentas. A expectativa é que, com a implementação completa do projeto, a organização obtenha ganhos significativos.

Ter essa padronização fará com que o time seja mais rápido nas respostas de advocacy. Assim que houver um alerta, já conseguimos iniciar a defesa. O tempo é fundamental para nós. Depois da Trilha de Aprendizagem, está bem mais concreto o que podemos fazer internamente para obter melhorias.

Tem interesse em transformar seus processos com o uso de IA? Saiba mais por onde começar.

Como criar seu próprio plano de implementação?

- **Revise os objetivos de implementação;**
- **Faça um levantamento dos recursos necessários;**
- **Elabore um cronograma detalhado;**
- **Defina uma forma de monitorar e avaliar.**

#CompartilharParaEvoluir

Aprendendo com quem realiza

A experiência de Hugo e do Movimento pela Base na Trilha de Inteligência Artificial da SimbiOsc demonstra o potencial da IA para otimizar processos e gerar impacto no setor. A partir dessa experiência, destacamos alguns aprendizados importantes:

1- Identificar oportunidades de aplicação da IA:

Analisar os processos da organização e identificar atividades que possam ser otimizadas com o uso de IA, criando critérios para priorizar por onde começar.

2- Buscar capacitação e conhecimento:

Participar de trilhas de aprendizagem e buscar conhecimento sobre IA é essencial para desenvolver projetos e implementar soluções eficazes.

3- Experimentar e ajustar:

Implementar projetos de IA requer experimentação e ajustes constantes para garantir que a solução atenda às necessidades da organização e gere o impacto desejado.

4- Compartilhar aprendizados:

Compartilhar experiências e aprendizados com outras organizações é fundamental para reconhecer desafios comuns e se apoiar no processo de adoção de tecnologias como a IA, potencializando o impacto já gerado pelas OSCs.



03

Como a construção de narrativas pode potencializar sua captação de recursos:

O caso **Litro de Luz**

Talyson Sousa
Coord. Desenvolvimento Social
Litro de Luz



Talyson Sousa, coordenador de desenvolvimento social do Litro de Luz Brasil, organização que atua para melhorar a qualidade de vida das pessoas por meio de soluções sustentáveis de iluminação, embarcou em uma jornada para aprimorar a comunicação da organização. O objetivo era aumentar a captação de recursos da organização, e ele acreditava que, por meio de boas histórias, isso seria possível. Mas como organizar os dados e casos que já possuíam?



“

A gente já tem muitos depoimentos, muitas histórias construídas, 7 mil soluções instaladas, 25 mil pessoas impactadas. Então, nós queríamos saber como utilizar toda essa história com mais assertividade.”

Talyson Sousa
Coordenador de desenvolvimento
social do Litro de Luz

Cenário da OSC

Qual era o contexto do desafio?

Muitas organizações começam a criação perguntando "O que precisa ter nesse vídeo?". Porém, antes de produzir qualquer peça, é crucial responder: para quê (objetivo) e para quem (público-alvo) estamos entregando esta mensagem?

A equipe tinha um objetivo bem definido: otimizar o processo de venda de projetos, utilizando as narrativas coletadas ao longo dos 10 anos de atuação da organização. O desafio era transformar essas histórias em estratégias eficazes para sensibilizar parceiros e apresentar o impacto do trabalho do Litro de Luz.

Apesar de já possuir uma lógica de coleta das histórias, havia dificuldade em construir a narrativa e compreender as etapas necessárias para escolher os personagens mais adequados para cada situação.

Quando Talyson viu a oportunidade de participar da Trilha de Narrativas para Impacto Social ofertada pela Comunidade SimbiOsc, ele se inscreveu imediatamente. Além de conhecer a trajetórias dos facilitadores Henry Grazinoli e Marcelo Douek, fundadores da Social Docs, teve duas motivações principais:

1. Interesse pessoal:

Como estudava análise de discurso e narrativas, o tema da Trilha de Aprendizagem se alinhava com seus interesses acadêmicos e profissionais.

2. Relevância para a organização:

Talyson reconheceu que a Trilha de Aprendizagem seria relevante, pois já estava envolvido na coleta de histórias e depoimentos da comunidade. Ele viu a oportunidade de aprimorar a comunicação da organização e fortalecer a venda de projetos por meio de narrativas mais eficazes.

Essas motivações foram essenciais para o engajamento ao longo da Trilha de Aprendizagem, já que era possível ver a aplicabilidade do conteúdo em seu contexto real.

Pílulas de CONHECIMENTO



Quando pensamos no contexto do setor social, toda narrativa deveria ser criada para atender uma necessidade específica.

Captar recursos, engajar colaboradores, aumentar o nível de conhecimento da causa, inspirar determinada audiência, as possibilidades são infinitas. Por isso, é fundamental que uma história, antes de ser criada, seja muito bem planejada.

Desenvolvimento e Implementação

O que foi colocado em prática?

“Como compartilhar a transformação que geramos sem expor as pessoas?”

Esse dilema acompanha muitas organizações que lidam com pessoas atendidas em situação de vulnerabilidade. Com o time do Litro de Luz não foi diferente. Durante a implementação das práticas, alguns desafios surgiram:

- **Falta de tempo e recursos:**

A equipe era pequena e os voluntários já estavam sobrecarregados, dificultando a produção de um material audiovisual mais elaborado, como era o desejo inicial.

- **Discussão sobre o uso de histórias reais ou fictícias:**

A equipe teve que discutir e decidir sobre a melhor abordagem para as narrativas, ponderando questões éticas e o impacto emocional de cada opção.

- **Natureza específica do trabalho:**

A natureza do trabalho do Litro de Luz exigiu cuidado na hora de expor histórias reais.

A equipe ponderou entre usar histórias reais ou fictícias em suas narrativas, considerando questões éticas e o impacto emocional de cada abordagem. Optaram por usar uma história real, que não envolvia questões sensíveis, com a autorização da pessoa por meio de um “Termo de Autorização de uso de imagem e som”.

Ajustando as rotas conforme as condições reais, utilizaram as ferramentas da Trilha de Aprendizagem para definir com assertividade o objetivo e a mensagem principal do material. Para essa etapa, usaram o material abaixo:



Material oferecido pela Social Docs, durante a Trilha de Aprendizagem

Conheça mais sobre essa e outras ferramentas e conceitos para construção de narrativas, [clcando aqui](#).

A partir da troca sobre criação de empatia e catarse transformadora dentro de uma história, itens fundamentais para a construção de uma conexão verdadeira debatida na

Trilha de Aprendizagem, a equipe desenvolveu uma apresentação institucional inovadora, incorporando um case real sobre o impacto do lampião na vida de uma mãe e sua filha, trazendo um elemento humano e emocional à apresentação. Essa história, juntamente com os aprendizados da Trilha de Aprendizagem, trouxe um elemento humano e emocional à apresentação, tornando-a mais impactante.

Impacto e Benefícios

O que já pode ser visto de mudança?

Os benefícios que o time do Litro de Luz colheu após aplicar os aprendizados foram significativos:

Mudança na apresentação institucional

A ordem dos elementos da apresentação foi modificada com base nos aprendizados da Trilha de Aprendizagem, reconhecendo a importância da estrutura das informações que são apresentadas.

Uso frequente de cases reais

A organização passou a utilizar casos reais com mais frequência em suas comunicações, especialmente para sensibilizar parceiros em potencial que necessitam de mais entendimento sobre o impacto do trabalho do Litro de Luz. Isso foi possível, pois a organização desenvolveu práticas para cuidar das questões éticas envolvidas na utilização de casos reais dentro do contexto do trabalho da organização.

Nova perspectiva sobre a coleta de depoimentos

A Trilha de Aprendizagem levou a uma nova perspectiva sobre a coleta de depoimentos, que passaram a ser vistos não apenas como ferramenta de engajamento de voluntários, mas também como recurso estratégico para sensibilizar o público externo, principalmente financiadores.

Aprendizado sobre a importância da estrutura

A Trilha de Aprendizagem proporcionou um aprendizado valioso sobre a importância da estrutura na construção de narrativas eficazes, incluindo o uso de ferramentas e métodos comprovados.

“A estrutura da nossa apresentação institucional foi alterada depois da Trilha de Aprendizagem, porque a gente percebeu que a ordem das informações importa.”

#CompartilharParaEvoluir

Aprendendo com quem realiza

A experiência na Trilha de Aprendizagem deu oportunidade para a organização se desenvolver e amadurecer. Talyson compartilhou dois ensinamentos principais:

1- Construa redes de troca e aprendizado com outras organizações:

Participar de redes e comunidades, como a SimbiOsc, permite aprender com as experiências de outras organizações, evitando retrabalho e encontrando soluções para desafios comuns.

2- Entender as próprias capacidades e necessidades antes de iniciar o processo:

Avaliar os recursos e o tempo disponíveis é fundamental para implementar mudanças realistas e efetivas na narrativa.

“Estar rodeado de outras organizações que estão aprendendo, ou que já aprenderam o mesmo que você, é muito importante. Por vezes nos deparamos com dificuldades similares de outras organizações e isso nos ajudou a seguir por outro caminho diferente do que estava previsto.”

A experiência do Litro de Luz na Trilha de Aprendizagem da SimbiOsc demonstra a importância de investir em comunicação estratégica e utilizar as histórias da organização para fortalecer o engajamento com parceiros em potencial. A participação proporcionou aprendizados valiosos sobre a importância de compartilhar experiências.

Gestão de Pessoas a partir dos eixos de competências:

O caso do **Instituto Elos**

Val Rocha
Coord. de Relacionamento
Instituto Elos



Quais perguntas devem ser feitas para tomar uma decisão sobre uma promoção dentro da organização? E, ao definir novas contratações, o que deve ser levado em consideração?

Perguntas como essas são comuns quando enfrentamos os desafios de áreas responsáveis pela gestão de pessoas. No Instituto Elos, não foi diferente. Com um método que atende às necessidades locais e reconhece o potencial de cada pessoa e comunidade, o Instituto enfrentava um desafio comum a muitas organizações: a dificuldade de desenvolver, reconhecer e realocar a equipe internamente.



“

A necessidade de criar processos para desenvolvimento de pessoas estava se tornando cada vez mais evidente. Precisávamos de critérios mais evidentes para entender como desenvolver, quem desenvolver e em que direção.”

Val Rocha

Liderança da Célula Institucional no Instituto Elos

Cenário da OSC

Qual era o contexto do desafio?

O Instituto adota como metodologia de gestão integrada, ou seja, na qual responsabilidades e liberdades são compartilhadas. Nessa estrutura, há um núcleo gestor que contribui para que a Diretoria Executiva não tome decisões sozinha.

“Com o sistema de decisão integrado, buscamos dar autonomia às diferentes escalas de tomada de decisão, ao mesmo tempo que incentivamos a troca constante entre as equipes, permitindo que a informação flua do operacional para o estratégico e vice-versa”.

Além do modelo específico em que o Instituto opera, é preciso considerar também o Modelo Integrado de Gestão de Pessoas, no qual a área de Recursos Humanos pode ser compreendida como um conjunto de variáveis interconectadas, como: carreira, avaliação de desempenho, remuneração, recrutamento, alocação, sucessão e treinamento e desenvolvimento.

Diante da complexidade da área, a organização priorizou algumas delas, como carreira, remuneração e alocação, ao identificar a necessidade de critérios mais nítidos para elevar a capacidade técnica e ampliar a consciência estratégica. Ou seja, sentiam que a tomada de decisão - tanto para promoções como novas contratações - precisasse ser mais estratégica e, para isso, era necessário compreender e debater profundamente as competências das posições da organização. ³⁹

“No Elos, enfrentávamos dificuldades para parametrizar as diversas carreiras e papéis dentro da organização. Por exemplo, comparar as entregas de um facilitador sênior com um coordenador contábil era um desafio. Como poderíamos resolver isso?”, questiona Val.

Com o intuito de cuidar destes desafios, o projeto desenvolvido durante a Trilha de Aprendizagem de Desenvolvimento e Remuneração, ministrada por José Antonio Hipólito e Nathalie Perret, envolveu a construção e implementação de eixos de competências.

“A trilha de aprendizagem da SimbiOsc foi uma oportunidade perfeita para estruturar esses aspectos de maneira mais robusta e estratégica”, comenta Val.

Pílulas de **CONHECIMENTO**



O conceito de competência possui distintas definições na literatura, variando conforme a corrente conceitual adotada.

Algumas pessoas enfatizam a organização, que possui um conjunto de competências próprias, advindas de sua gênese e formação ao longo do tempo. Outras enfatizam as competências das pessoas.

Desenvolvimento e Implementação

O que foi colocado em prática?

Para iniciar a implementação do projeto desenvolvido durante a trilha, a organização passou pela construção de papéis e responsabilidades, adicionando as competências necessárias para cada um. O desenvolvimento dos eixos e competências foi baseado no referencial mobilizado pelos especialistas. Veja abaixo o quadro direcionador para os passos iniciais dessa construção.

Fundamentos do modelo

1. EIXOS

Gestão Administrativo Comercial Operações Tecnológico

2. COMPETÊNCIAS

Liderança
Estratégia
C. Mudança

Foco em Resultados
Inovação

Atuação colaborativa	Orientação regional	Engajamento operacional	Orientamento profissional
-------------------------	------------------------	----------------------------	------------------------------

3. NÍVEIS DE COMPLEXIDADE



1. EIXOS

Agrupamentos de posições de mesma natureza de trabalho e que, por isso, exigem de seus ocupantes competências semelhantes.

Sinalizam um "caminho natural" de desenvolvimento dos profissionais, constituindo-se em referencial adequado para orientar decisões de alocação e desenvolvimento.

2. COMPETÊNCIAS

É o resultado da mobilização do repertório individual de conhecimentos, habilidades, atitudes e experiências em um determinado contexto, que inclui os valores e estratégia da Organização.

Desse modo, podemos associar as entregas esperadas das pessoas (competências) ao intento estratégico da Organização (contexto).

3. NÍVEIS DE COMPLEXIDADE

Diferenciam as atribuições e responsabilidades dos profissionais conforme seu desenvolvimento e maturidade.

Assim, servem de apoio à descrição de competências para cada nível de desenvolvimento profissional.

A escolha e caracterização das competências em uma organização são aspectos-chave para a Gestão de Pessoas, pois é nesse momento que a organização declara o que espera como entrega ou realização, à luz de seus objetivos. Uma vez definidas, as competências terão um papel importante na análise de desempenho e nas decisões de desenvolvimento e reconhecimento.

Val e Mariana Gauche Motta, responsável financeira do Elos, foram as escolhidas pela organização para estruturar o trabalho inicial e apresentá-lo ao grupo gestor, dando o pontapé inicial para a implementação dos conhecimentos obtidos na trilha ofertada pela SimbiOsc.



“

“Incluimos uma pessoa do administrativo financeiro para compor nosso grupo de trabalho, detalhando competências e alinhando-as aos valores do Elos. A partir das apresentações na trilha, montamos uma estrutura interna que foi discutida com cada gestor de área, ajustando distorções salariais e realocando pessoas conforme necessário”, explica.

Ao longo do processo, foram incluídos momentos de alinhamento e feedbacks, que têm sido muito importantes para garantir uma boa implementação.

“Realizamos autoavaliações e avaliações pela liderança, seguidas por feedbacks conciliatórios, para identificar discrepâncias e alinhar expectativas”, conta.

Impacto e Benefícios

O que já pode ser visto de mudança?

A organização está na fase de finalizar os encontros de feedback, mas já consegue visualizar alguns resultados iniciais promissores:

Precisão nas tomadas de decisão e a transparência nas promoções e realocações;

Definição do que cada pessoa precisa entregar e o caminho que tem para seguir dentro da organização;

Processo mais justo e transparente em relação à realocação de talentos;

Maior suporte para o plano de sucessão da organização, com pessoas mais preparadas;

Aumento da confiança e alinhamento dentro da equipe a partir dos parâmetros criados.

“A estrutura integrada do Elos se beneficiou enormemente de critérios compartilhados entre todos os gestores, reduzindo discrepâncias internas e promovendo um ambiente mais justo e equilibrado”, declara.

Recentemente, a organização também passou por novas contratações, o que deixou ainda mais evidente a necessidade de a liderança compreender melhor as competências, a fim de garantir uma chegada mais alinhada dessas pessoas. Além disso, todo o aprendizado dessa etapa permitiu ao Instituto iniciar a criação de um Plano de Desenvolvimento Individual, mostrando o quanto cuidar destes processos internos e das pessoas envolvidas contribui para a sustentabilidade da organização e também para um melhor desenvolvimento do time.

#CompartilharParaEvoluir

Aprendendo com quem realiza

O processo rendeu diversos aprendizados para a organização. Abaixo, o passo a passo que a Val compartilhou para organizações que possuem desafios similares e que queiram evoluir na temática:

- 1- Busque e identifique uma metodologia que possa orientar seu processo.**
- 2- Confie nas pessoas especialistas/mentoras e também no time que está desenvolvendo a atividade com você.**
- 3- Defina metas e prazos factíveis, se comprometa com a estratégia e a execução.**
- 4- Bloqueie sua agenda para cuidar dessa pauta, mesmo quando tiver muitas demandas.**
- 5- Compreenda os eixos e as competências a fundo, correlacione com sua realidade.**
- 6- Apresente e compartilhe com as lideranças necessárias para que elas se envolvam no processo.**
- 7- Envolve e compartilhe com todo o time os novos parâmetros, escute e colete expectativas e dúvidas.**

“Confie no processo, o caminho pode parecer longo, mas o resultado justifica o esforço.”

Com uma abordagem estruturada e colaborativa, a jornada de desenvolvimento e remuneração continua a evoluir, com avanços palpáveis e impactantes para a organização.

Além disso, lembre-se que esse processo pode ser mais ágil e rico se você também puder contar com o apoio e a troca de experiências com outras organizações, como acontece dentro da comunidade SimbiOsc. Esse tipo de colaboração pode trazer insights valiosos e acelerar a implementação de novas práticas.

05

Como avançar nas políticas antirracistas dentro das OSCs

O caso do **ITDP Brasil**

Lorena Freitas
Gerente de Gestão de Mobilidade
ITDP Brasil



Canal de denúncias de situações de racismo: um dos possíveis passos para fortalecer as práticas antirracistas da organização.

Como as organizações da sociedade civil (OSCs) podem implementar ações afirmativas e promover, de fato, a equidade racial? Esse questionamento estava muito vivo no ITDP Brasil, organização sem fins lucrativos dedicada à promoção do transporte sustentável e equitativo.

O engajamento da liderança na criação de um ambiente seguro para o diálogo e processamento de denúncias de racismo foi a solução encontrada para avançar na instituição de políticas antirracistas na organização.

Cenário da OSC

Qual era o contexto do desafio?

Mundo do trabalho, condições educacionais, de saúde, habitação, lazer, segurança, acesso à justiça, cultura e todas as dimensões e índices mensuráveis da vida social são inequívocos em demonstrar a assimetria entre brancos e negros neste país. Trabalhar com estes dados evidencia a atualidade do racismo enquanto um sistema que promove e sustenta desigualdades estruturais produzidas pelo capitalismo.

Por tudo isso, é importante reconhecer que construir pontes que aproximem as realidades de brancos e negros no Brasil é um desafio monumental do nosso tempo. E o papel das OSCs

(Organizações da Sociedade Civil) é primordial para essa mudança.

Diante deste cenário e reflexões, ao começar a implementar os aprendizados decorrentes da Trilha de Equidade Racial, Lorena Freitas, gerente de gestão de mobilidade, e Juan Melo, coordenador de comunicação do Instituto de Políticas de Transporte e Desenvolvimento (ITDP Brasil), passaram a revisar as práticas da organização.

“ Fizemos um questionário, que todo mundo da equipe respondeu, e identificamos que uma das maiores preocupação estava em como reportar situações problemáticas e como fazer com que essas situações, uma vez reportadas, tivessem um tratamento adequado e impessoal.” - Lorena Freitas, gerente de gestão da mobilidade instituto de Políticas de Transporte e Desenvolvimento”.

Nesse ambiente com abertura ao diálogo e à diversidade, os colaboradores queriam ter a certeza que seriam atendidos se alguma fala ou atitude racista se manifestasse. A ideia era evitar que a situação fosse tratada com parcialidade, especialmente se a pessoa envolvida fosse alguém de quem todos gostam. Porém, naquele momento, a organização ainda não possuía profissionais com expertise para lidar com tais questões.

Pílulas de CONHECIMENTO



"O racismo é um sistema de discriminação que tem a raça como fundamento, e que se manifesta por meio de práticas conscientes ou inconscientes que culminam em desvantagens ou privilégios para indivíduos, a depender do grupo racial ao qual pertençam."
Silvio Almeida

Diversas reflexões apareceram a partir das respostas do questionário, por exemplo em relação à opinião das pessoas sobre como lidar com casos de racismo dentro da própria organização.

Enquanto alguns colaboradores eram categóricos com o desligamento do responsável pela infração, outros acreditavam que era possível analisar caso a caso e impor medidas compatíveis com a situação. Ficou muito evidente que a temática precisava ser debatida de forma institucional e encarada como parte essencial da estratégia da organização.



“A nossa diretora instaurou como um dos objetivos-chave para o ano definir o processo de denúncias, passando pelo acolhimento, suporte, registro, investigação, avaliação e decisão. Fomos entendendo, junto com a Silvia [facilitadora da Trilha de Aprendizagem], como priorizar e criar esse processo”, detalha.

Desenvolvimento e Implementação

O que foi colocado em prática?

A OSC utilizou os resultados do questionário e as mentorias com a especialista Silvia Silva para definir as estratégias e ações a serem tomadas em situações de racismo. O engajamento da alta liderança do ITDP foi essencial para a pauta avançar na organização.

“Nas excelentes mentorias com a Silvia [após a Trilha de Equidade Racial], a diretora executiva e a diretora de programas também participaram. Foi quando começamos a definir as estratégias de acolhimento e denúncia, pois colocamos isso como uma prioridade.”

Nesse contexto, a ideia era criar um espaço para retratação, que servisse como uma alternativa às punições diretas. Esse espaço buscaria incentivar tanto o aprendizado individual quanto o coletivo, permitindo que, ao invés de simplesmente acusar a pessoa de estar errada e afastá-la, fosse oferecida uma oportunidade para melhoria.

A proposta incluiu instruções nítidas sobre como reportar incidentes, abordando a forma adequada de lidar com cada tipo de violência, além de envolver canais específicos, um grupo de gerenciamento de crises, protocolos de ação e iniciativas de letramento.

Confira abaixo a versão inicial do fluxo criado pelo ITPD para reportar casos de racismo internamente, que sintetiza as opiniões da equipe e que foi compartilhado com a diretoria para ajustes e desenvolvimento das próximas versões:

Como reportar casos de racismo



Pílulas de **CONHECIMENTO**



As políticas e ações afirmativas podem ser aplicadas de diversas formas de acordo com o contexto, objetivos específicos e público por elas alcançados. Como medida de promoção de equidade social, ações afirmativas têm como horizonte uma sociedade verdadeiramente democrática, que respeite e assegure a diversidade e a pluralidade de seu povo.

Impacto e Benefícios

O que já pode ser visto de mudança?

Quando se fala em transformar a cultura organizacional, é comum esperar que os impactos das ações ocorram a médio e longo prazo. A instituição de um canal de denúncia foi a primeira ação que abriu as portas para a revisão de várias práticas da organização resultando em uma política mais ampla. Nesse sentido, o ITDP já consegue visualizar avanços consideráveis:

A liderança incluiu diversidade e inclusão como um dos objetivos-chave para o ano, tornando-os uma prioridade institucional;

Cinco pessoas negras foram promovidas, passando a ocupar cargos de coordenação e gerência;

A organização passou a priorizar a contratação de pessoas negras, abrindo processos seletivos afirmativos com oportunidades exclusivas para elas;

O ITDP passou a oferecer recursos para o desenvolvimento profissional da equipe, como aulas de inglês e capacitações.

“Nas contratações anteriores havia uma priorização por minorias, inclusive da comunidade LGBTQIAPN+, porém, o último processo de seleção a foi exclusivo para pessoas negras e os outros marcadores complementares. Ainda temos muito o que fazer, muito o que aprender, mas estamos no caminho.”

A experiência do ITDP demonstra a importância do engajamento das lideranças na construção de um ambiente de trabalho mais diverso e inclusivo.

#CompartilharParaEvoluir

Aprendendo com quem realiza

Diante dos desafios, avanços e aprendizados, Lorena compartilhou alguns pontos essenciais para implementar um canal de denúncia e outras ações afirmativas, visando garantir mais equidade racial dentro da sua organização:

1- Busque apoio da liderança. É imprescindível encontrar pessoas aliadas na alta gestão para que as iniciativas não se percam e permaneçam como prioridade.

2- Aproveite a popularização e valorização das práticas ESG como oportunidade para trazer a temática de equidade racial para organização, focando em um dos principais públicos de interesse: a comunidade interna da organização.

3- Realize uma pesquisa com a equipe para diagnosticar a situação e obter insumos para mapear as ações. Crie espaços para escuta e debate dos achados.

4- Convide alguém de fora da organização para fazer uma palestra ou sensibilização, trazendo um ponto de vista diferente para a equipe.

5- Criar espaços seguros para dúvidas e/ou incômodos contribui para fortalecer as pessoas e, claro, a temática.

Da sobrecarga à estratégia: a transformação da Legisla na captação de recursos

O caso do **Legisla Brasil**

Elisama Nini
Coord. de Finanças e
Desenvolvimento Institucional
Legisla



A Legisla Brasil, organização sem fins lucrativos que busca fortalecer a democracia e aumentar a representatividade e efetividade na política por meio da produção de conhecimento e apoio aos gabinetes parlamentares, vivenciava a sobrecarga da liderança na busca por financiamento e desafios em comunicar seu impacto.

Diante disso, a busca por soluções levou a organização a participar da Trilha de Narrativas para Impacto Social da SimbiOsc, a qual auxiliou na mudança de posicionamento de marca da OSC e nova estruturação do time de captação de recursos.

Cenário da OSC

Qual era o contexto do desafio?

Em 2022, a Legisla, organização suprapartidária e sem fins lucrativos, não possuía uma área dedicada exclusivamente à captação de recursos. Essa atividade era centralizada na diretora-executiva da época, o que resultava em sobrecarga de trabalho e falta de foco estratégico.

Isso porque a narrativa da organização, essencial para comunicar seu impacto e atrair apoiadores, não estava bem definida e a ausência de monitoramento de dados estruturados dificultava a demonstração dos resultados alcançados.

“

“Nossa grande dor era que a nossa líder estava sobrecarregada com a captação de recursos e, ainda, precisava orientar o desenvolvimento de todas as outras áreas, já que não haviam metas bem desenhadas. Então, passamos a estruturar melhor todos os setores da organização, a começar com a contratação de um especialista de captação de recursos. Isso só foi possível a partir da Trilha de Narrativas, que nos conferiu o conhecimento necessário para identificar qual era a mensagem que nós queríamos passar para nossos públicos, principalmente os financiadores”

Elisama Nini

Coord. de Finanças e Desenvolvimento Institucional



Era evidente que a organização precisava passar por uma grande mudança para que, além de não sobrecarregar a equipe, pudesse também remodelar seu posicionamento de marca externa. Antes vista como uma OSC voltada para divulgação de vagas de alocação de pessoas para atuar na política, a Legisla queria compartilhar outras frentes de atuação, principalmente as consultorias para gabinetes legislativos e partidos políticos, com foco em tornar mandatos mais efetivos e representativos.

Desenvolvimento e Implementação

O que foi colocado em prática?

A partir da participação na Trilha de Narrativas, a Legisla implementou uma série de mudanças. Foi criada a área de captação para centralizar as atividades e toda a equipe passou a se dedicar à construção de uma narrativa consistente, baseada em dados e no monitoramento de impacto da organização.

“A Trilha abriu nossa mente para estruturar uma área nova. A partir disso, reforçamos a importância de publicar nosso relatório de impacto, que é bastante importante para a visibilidade da organização.”

Ferramentas como a "Teoria da Mudança" e o "Mapa de Empatia" foram utilizadas para aprimorar a comunicação e fortalecer a conexão com o público. No contexto da Legisla, essas ferramentas foram cruciais para estruturar a narrativa de impacto e demonstrar como suas atividades contribuem para o fortalecimento da democracia.

Assim, adotando práticas mais estratégicas, a organização estava ainda mais fortalecida para a transição de diretoria, pois contava com processos mais bem definidos e direcionadores para as diferentes áreas envolvidas.

Cada etapa foi importante no processo, mas é possível destacar:

1. Teoria da Mudança:

Foi construída colaborativamente a base da estratégia e impacto que a organização busca.

2. Mapa de Empatia:

O time compreendeu a fundo as necessidades dos investidores para garantir mais assertividade na comunicação.

3. Criação da área de captação:

Foi consolidado o perfil necessário para a liderança de uma nova área com foco em busca de novos financiadores.

4. Definição de metas de comunicação e captação:

A equipe compreendeu os objetivos de cada área e como elas dialogam e se retroalimentam.

5. Definição de novo posicionamento de marca:

Foi priorizado os pilares para a marca a fim de facilitar as construções de narrativas para as diferentes audiências.

Pílulas de CONHECIMENTO



Uma Teoria de Mudança (TdM) é uma ferramenta estratégica utilizada pelas organizações para descrever como e por que se espera que uma intervenção específica leve a um determinado impacto ou objetivo. Em essência, a Teoria de Mudança mapeia o caminho desde as atividades iniciais até as mudanças desejadas, identificando os resultados intermediários e os pressupostos para que o objetivo final seja alcançado.

Impacto e Benefícios

O que já pode ser visto de mudança?

Ao aprofundar a importância da Teoria da Mudança e a necessidade de um olhar mais estratégico, a organização compreendeu suas principais frentes de captação de recursos. Essa nova perspectiva estratégica, aliada aos aprendizados em storytelling, levou à percepção de que a captação de recursos não deveria ser responsabilidade exclusiva da diretoria. Era preciso envolver outras pessoas nesse processo.

Com o conhecimento de como criar narrativas envolventes, a organização aplicou essas técnicas na nova área de captação de recursos, reconhecendo a importância da comunicação para envolver pessoas e reposicionar a marca.

"Todo impacto que obtivemos não foi a partir de opiniões, e sim de embasamento. Isso fez muita diferença para a organização como um todo."

A construção de uma narrativa impactante, apoiada em dados concretos, fortaleceu a comunicação da organização e contribuiu para melhores resultados na captação de recursos. O monitoramento constante do impacto do trabalho permitiu à Legisla demonstrar seus resultados de forma mais efetiva para o seu público e levou à mudança de posicionamento da organização, com reformulação da sua comunicação e das ferramentas, como site, redes sociais e materiais institucionais.

#CompartilharParaEvoluir

Aprendendo com quem realiza

Elisama dá duas dicas principais para quem está buscando conhecimento para aplicar mudanças profundas na organização:

- **Reserve um momento para avaliar o “antes e depois”:** estou saindo da Trilha agora, qual o próximo passo? Para reter o conhecimento é preciso ter desenhado os principais pontos de dificuldade e quais são as intenções com essa jornada de aprendizado.
- **Procure implementar as mudanças ao longo da Trilha:** é preciso ir testando e trocando com os participantes para conseguir encontrar boas soluções para a sua organização e trocar experiências.
- **Monitore o impacto do seu trabalho:** tais informações serão imprescindíveis para construção de narrativas envolventes.

“A gente tinha dúvidas de como seria a melhor forma de contar a nossa história, como poderíamos organizar essas narrativas. Concomitantemente com a Trilha, conseguimos já implementar e ver ainda mais resultados ao longo do tempo.”

Como o ICV adaptou sua comunicação para diferentes públicos

O caso do **ICV**

Camila Rodrigues
Diretora adjunta
Instituto Centro de Vida (ICV)



Uma dor comum de organizações sociais é ter públicos diferentes para comunicar o impacto que gera. Ao tentarem “abraçar” todas essas audiências, como financiadores, atores do governo e diferentes estratos da sociedade civil, acabam perdendo força no alcance de seus conteúdos, nos diferentes canais. Essa era uma situação que a diretora adjunta do ICV - Instituto Centro de Vida, Camila Horiye Rodrigues, identificou na organização.

Era preciso compreender que existem diferentes momentos e formas para se comunicar com cada um dos seus públicos. Com isso conseguiram resumir a problemática principal do momento e apresentá-la com elogios a dois financiadores.

Cenário da OSC

Qual era o contexto do desafio?

O Instituto Centro de Vida (ICV) passava pela fase de comunicar as ações de um projeto específico em prol do desmatamento zero, que envolvia diversos setores da sociedade,. Foi nesse momento que a diretora adjunta, Camila Rodrigues, reconheceu que havia a necessidade de aplicar para a Trilha de Narrativas da SimbiOsc.

Camila ressalta que o maior obstáculo na criação do projeto foi a incerteza sobre o que pretendia alcançar com o storytelling. Ao determinar que o objetivo era sensibilizar os financiadores (público bem definido), o caminho para o desenvolvimento da solução foi se tornando mais nítido de visualizar.

“



Como era um trabalho muito vasto, a nossa tendência era abordar sempre todos os assuntos, com muita complexidade e profundidade. A gente queria transmitir uma mensagem um pouco mais simplificada e com mais impacto. Com a Trilha, identificamos a necessidade de direcionar a nossa apresentação para o governo e para o financiador.”

Camila Rodrigues
Diretora adjunta do ICV

Desenvolvimento e Implementação

O que foi colocado em prática?

A partir dos conhecimentos obtidos, ela conseguiu organizar as informações e focar no que era realmente importante comunicar em termos de impacto. Como auxílio nesta organização, ela utilizou o modelo compartilhado durante a Trilha, o que colaborou para que Camila pudesse estruturar melhor suas abordagens, de acordo com seu objetivo.

Preparando uma história de impacto

Nome da Organização

Instituto Centro Vida

Audiência

Financiador

Objetivo da Narrativa

Apresentar um modelo de financiamento para fomentar territórios produtivos e inclusivos em Mato Grosso.

Mensagem Principal

A abordagem para territórios inclusivos deve partir da visão sistêmica e não linear, que produz resultados mais promissores quando integra ações em 5 pilares fundamentais: Políticas públicas, Participação e representatividade; Governança e transparência; Cadeias produtivas da agricultura familiar e sociobiodiversidade; Comunicação e construção simbólica.

Call to Action

O ICV tem consolidado um trabalho de décadas nos territórios norte e noroeste de MT, produzindo resultados importantes em escala piloto. Precisamos agora levar isso à nível de impacto para Mato Grosso. O BM vai oferecer um investimento de R\$ 100 mi para AF. O GUIA pode impactar a forma como o investimento chegará as comunidades bem como a resposta dessas comunidades à crise climática.

A nova abordagem foi utilizada em uma apresentação para dois financiadores, com retorno positivo sobre o formato e design. Além desse público, a organização também utilizou com outros, mas entendeu a importância de fazer as adaptações necessárias para garantir que a mensagem fosse entregue da maneira mais adequada e dirigida.

Pílulas de **CONHECIMENTO**



A capacidade de transformar o complexo em algo simples é a essência de uma comunicação eficaz. É por meio dessa habilidade que ideias, conceitos e informações se tornam acessíveis e compreensíveis para o público. No entanto, esse processo de simplificação é um dos maiores desafios da comunicação, pois exige não apenas um profundo conhecimento do assunto, mas também a sensibilidade para identificar os pontos-chave e transmiti-los de forma concisa, sem perder a precisão e a profundidade da mensagem original.

Impacto e Benefícios

O que já pode ser visto de mudança?

Além do aprendizado para a Camila, o impacto ressoou em todo o time ICV. A Trilha também contribuiu na formação da equipe de campo da OSC, cerca de dez colaboradores, com quem os materiais da SimbiOsc foram compartilhados como subsídio para apresentações e outros conteúdos importantes. Afinal, todas as pessoas da organização podem e comunicam a causa nas diferentes interações que realizam diariamente.

"De todas as Trilhas que eu fiz na SimbiOsc, essa foi a mais complexa, por ser um conhecimento mais subjetivo. Foi um conteúdo novo para mim, que me trouxe uma noção boa de storytelling. É muito importante ter esse momento onde você constrói uma história de impacto, mas saber identificar e contar uma boa história numa apresentação é um desafio, sem dúvidas."

Os roteiros e exercícios da Trilha foram úteis para criar histórias, especialmente em momentos de avaliação de processos com várias equipes e projetos. O material foi compartilhado como insumo para preparação em momentos de aprendizagem internas, com o objetivo de melhorar a apresentação de conteúdo por parte das lideranças. A ideia geral foi direcionar o uso de ferramentas e aprimorar a comunicação.

"As apresentações que vi no final da Trilha sobre temas mais simples eram coesas e impactantes, demonstrando uma boa aplicação do roteiro que tínhamos. Na mentoria, consegui entender melhor como aplicar. Identificar o que é essencial na comunicação com públicos diversos e não familiarizados com o tema foi muito valioso e é algo em que penso constantemente."

Tal entendimento contribuiu para que a Camila e o time do ICV pudessem ser mais assertivos nas interações que tiveram com diversas audiências, inclusive, adequando as mensagens e chamadas para a ação a cada oportunidade. A importância da personalização da mensagem se faz presente quando se conhece melhor o perfil do público que vai interagir.

As apresentações foram direcionadas a partir dessa estrutura abaixo, que leva em consideração: introdução; história; contexto; solução; diferenciais; ambição; e call to action – ou chamada para ação:

Estruturando o Pitch de Impacto Social

Intro <ul style="list-style-type: none">• Quem sou• Qual OSC• O que faz	História <ul style="list-style-type: none">• Protagonista• Empatia• Problema	Contexto <ul style="list-style-type: none">• Necessidades• Ecossistema• Problemas macro
Soluções <ul style="list-style-type: none">• O que faz• Qual o trabalho	Diferenciais <ul style="list-style-type: none">• Como faz• Metodologia• Resultados	Contexto <ul style="list-style-type: none">• O que busca• O que precisa
Call to Action <ul style="list-style-type: none">• Qual o pedido específico		



Pílulas de **CONHECIMENTO**

As histórias conversam conosco de uma forma muito profunda, que está além da razão. Por ter estruturas ancestrais, que estão marcadas no nosso interior já milhões de anos, as narrativas, quando bem construídas, são capazes de manipular nossos sentimentos e ações. A empatia acontece, numa história, quando existe um personagem que, mais do que captar a atenção, é capaz de construir um vínculo profundo com a audiência. Segundo uma estrutura mais clássica, existem diversos fatores que nos fazem sentir empatia por um personagem, mas o mais importante é que este personagem traga **ELEMENTOS UNIVERSAIS** em sua construção, ou seja, que ele dialogue com aspectos da vida comuns a todos nós: família, trabalho, desafios cotidianos, busca por evolução.



#CompartilharParaEvoluir

Aprendendo com quem realiza

Camila reconhece as limitações que passou na execução do seu projeto e, por isso, sugere que envolver mais pessoas na implementação das práticas é essencial, pois assim o engajamento aumenta e o storytelling se torna mais impactante.

Para as organizações que desejam implementar essas práticas, eu recomendaria começar com pequenos testes internos, compartilhando as narrativas com suas equipes e ajustando conforme o feedback. O storytelling é uma ferramenta poderosa que, quando bem aplicada, pode transformar a forma como as organizações se comunicam com seus públicos e parceiros.

É importante que as organizações também tenham entendimento sobre o que querem alcançar com o storytelling – que acabou sendo uma dificuldade para Camila. Um caso concreto e uma narrativa bem estruturada ajudam a transmitir a mensagem de forma mais impactante.

Além disso, ao finalizar uma apresentação ou narrativa, é fundamental chamar o público para uma ação específica (call to action, em inglês), o que aumenta a eficácia da comunicação, direcionando exatamente o que se espera como ação após a interação.

08

Rumo à gestão de pessoas mais integrada e transparente

O caso da **Acorde**

Carla Cabrera Duarte
Diretora executiva

Acorde Desenvolvimento Humano



A Acorde Desenvolvimento Humano, organização social que atua nas periferias de Embu das Artes e Cotia promovendo condições para o desenvolvimento integral de crianças, adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade social, vivenciava um time com pouca integração na gestão de pessoas.

A organização era dividida em 3 áreas, sendo 24 colaboradores, onde cada uma tinha seus próprios critérios de avaliação, promoção e remuneração. Com a Trilha de Desenvolvimento e Remuneração da SimbiOsc, a organização avançou na estrutura de cargos e papéis e suas remunerações.

Cenário da OSC

Qual era o contexto do desafio?

A gestão de pessoas é uma prioridade para a Acorde e, por isso, a organização já vinha passando por alguns processos de ajustes internos. Como diretora executiva, Carla Cabrera Duarte estava diretamente envolvida no dia a dia da OSC e passou a visualizar que cada gestor tinha seus próprios critérios de avaliação, promoção e remuneração, embora houvesse uma certa congruência entre as áreas. Tal fato chamou sua atenção e a despertou para pensar em alternativas de como poderia cuidar dessa questão dentro da organização.

“



Considerando nosso time de mais de 20 pessoas, divididas nas áreas de desenvolvimento institucional, administrativo/financeiro e programática, reconhecemos a necessidade de aprimorar a questão de desenvolvimento e remuneração. Optamos por contratar uma consultoria no início do ano passado. Juntos, revisamos as descrições dos cargos e fizemos um primeiro ajuste na régua de remuneração.”

Carla Cabrera Duarte
Diretora Executiva da Acorde

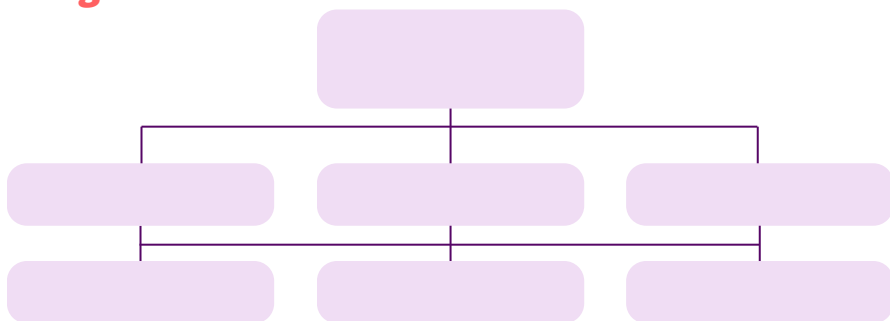
Desenvolvimento e Implementação

O que foi colocado em prática?

Durante o processo de implementação da Trilha de Desenvolvimento e Remuneração, facilitada pelos especialistas Nathalie Perret e José Antonio Hipólito, da Growth Consultoria, a organização percebeu que algumas decisões tomadas anteriormente, durante a consultoria, precisavam ser revistas. A proposta apresentada pela SimbiOsc, com foco em uma gestão de pessoas mais integrada, passou a ser adotada.

“Decidimos manter a estrutura de cargos e papéis já definida, mas fizemos algumas revisões, criando novos níveis e considerando o processo de desenvolvimento de cada pessoa. Por exemplo, antes tínhamos apenas o nível de analista, agora temos analista 1, 2 e 3, com diferenciações de remuneração e exigências.”

Cargo



Espaço Ocupacional



Essa mudança impactou também a régua de remuneração, que precisou ser adaptada para acomodar os novos níveis. A proposta foi inicialmente elaborada por Carla e Elissa Fichtler, coordenadora de desenvolvimento institucional da Acorde e, então, foi ajustada junto com os demais coordenadores, até chegar a um modelo final. Isso foi feito porque a distância entre o início e o topo da remuneração era muito grande, assim, a régua foi dividida em três.

Um dos desafios desse processo foi compreender e alinhar, coletivamente, entre as lideranças, as responsabilidades e limites de cada nível e em cada eixo, até chegar a uma proposta adequada para a organização.

“Caso a estrutura fosse muito simplificada voltaríamos a posicionar no mesmo nível profissionais com responsabilidades, níveis de desenvolvimento e entrega muito diferentes. Por outro lado, se fosse muito grande e detalhada, ainda que pudesse ajudar os gestores a projetar um processo de desenvolvimento das pessoas da equipe, perderia seu papel funcional de pautar esse caminho com progressão e promoção.”

Atualmente, a organização está definindo as competências de cada área e o eixo de complexidade, e também iniciaram um piloto para desenhar o processo de avaliação. Inicialmente, Elissa fez um levantamento de todas as habilidades e competências que eram mencionadas nas descrições dos cargos. Em seguida, ela e Carla fecharam uma primeira proposta que, depois, foi revisada e alinhada junto com os outros coordenadores.

“Eu fiz uma primeira rodada experimental de avaliação com os coordenadores a partir das competências definidas, com base no conteúdo e ferramentas oferecidas na trilha. Apesar desse aporte, foi um processo trabalhoso e difícil. Acho que avaliação continuou com um tanto de subjetividade e além disso, acredito que o caminho escolhido para a devolutiva não ajudou o processo a avançar. Hoje buscamos viabilizar a entrada de um profissional nessa área, que seja capaz de coordenar e dar suporte operacional para avançarmos no processo.”

A organização busca dar continuidade ao desenvolvimento da gestão de pessoas com a implementação do processo de avaliação.

Pílulas de CONHECIMENTO



As política e práticas de gestão de pessoas devem contribuir para a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas ao longo do tempo. Cabendo à organização o papel de estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem de melhor a lhes oferecer.

Impacto e Benefícios

O que já pode ser visto de mudança?

Apesar de ainda não terem implementado todas as mudanças definidas na Trilha, Carla reconhece a necessidade de construir um modelo de gestão de pessoas único e interrelacionado para toda a organização, com critérios de avaliação evidentes.

“Precisamos tomar decisões considerando o todo, e não apenas cada área isoladamente. Embora eu saiba o que precisa ser feito, ainda não consegui implementar tudo devido à falta de tempo e de suporte operacional. No entanto, já considero um grande avanço saber o caminho a seguir.”

A equipe de coordenação também está alinhada com essa visão e entende a importância de construir esse processo de forma colaborativa. Entre os avanços, estão a equiparação da régua de remuneração e a definição de papéis, mas ainda resta o processo de avaliação, promoção e progressão de carreira de forma completa.

“No longo prazo, acredito que a organização ganhará consistência e fortalecerá sua ainda mais sua cultura, garantindo que todos estejam na mesma página. Além disso, teremos maior equidade na forma como lidamos com cada membro da equipe. Vejo esses benefícios como consequências naturais do processo que estamos construindo.”

Carla acredita que, com critérios de avaliação, remuneração e progressão bem definidos, a equipe irá compreender o que precisa melhorar e o que fazer para alcançar seus objetivos. Um dos principais resultados que se espera alcançar com esse processo que está sendo implementado é a garantia de mais transparência.

Além disso, à medida em que a organização passou a estruturar melhor seus processos, o ambiente ficou mais preparado para receber novas pessoas. A equipe cresceu com a contratação de mais seis profissionais, como consequência de um crescimento natural em uma organização ainda mais sólida.

“Esse crescimento me levou a buscar uma nova mentoria com o Hipólito. Percebi que a estrutura de gestão estava sobrecarregada e precisava de ajustes. Ele me ajudou a visualizar possíveis divisões de áreas e a necessidade de novos profissionais, como gerentes, para equilibrar os níveis estratégico e tático.”

#CompartilharParaEvoluir

Aprendendo com quem realiza

Carla compartilha que a implementação da Trilha exige planejamento, tempo, esforço e, principalmente, envolvimento da equipe. A construção interna do processo garante que ele seja adaptado à realidade da organização e que a equipe se sinta pertencente às transformações.

- **Defina responsabilidades: determine quem será responsável por liderar e implementar o processo dentro da organização.**
- **Compreenda o tempo necessário: entenda que a implementação leva tempo e exige dedicação e esforço da organização e dos gestores.**
- **Construa internamente: compreenda que processo deve ser construído internamente, com base no conhecimento adquirido pela equipe. Não espere que uma consultoria externa defina tudo. A apropriação do processo pela equipe é fundamental para o sucesso e sustentabilidade da implementação.**

O despertar para as estratégias de comunicação

O caso da **Despertar Trancoso**

Kelly Fernanda Paduin
Fundadora e Diretora Geral
Associação Despertar Trancoso



A Associação Despertar Trancoso defende os fundamentos e as práticas do turismo sustentável como solução para preservar o patrimônio natural e histórico de Trancoso (BA). Seu objetivo ao participar da Trilha de Narrativas da SimbiOsc foi aprimorar a comunicação da organização, dado que possuíam públicos diversos e atuavam em várias frentes.

Cenário da OSC

Qual era o contexto do desafio?

A Associação Despertar Trancoso passava por uma grande dificuldade em comunicar toda a dimensão de sua atuação, justamente por atuar em diversas áreas. Isso gerava confusão sobre o que exatamente comunicar e para quem.

Adicionalmente, não havia uma equipe fixa para comunicação, logo, pessoas sem conhecimento sobre as estratégias comunicacionais precisavam compartilhar as ações da organização para financiadores, beneficiários, parceiros e público geral.

A organização também se encontrava em um período de dificuldades financeiras, concomitantemente a um período de grande disseminação de fake news que aconteceu na comunidade do entorno, em relação aos trabalhos da Associação Despertar Trancoso, o que afetou a equipe e as atividades.



“

“A crise de fake news aqui na nossa comunidade levou a uma redução significativa de alunos e equipe, causando muita dificuldade para seguirmos com nossas atividades”

Kelly Paduin

**Fundadora e Diretora geral da
Associação Despertar Trancoso**

Desenvolvimento e Implementação

O que foi colocado em prática?

A partir da Trilha de Narrativas, a Associação Despertar Trancoso conseguiu implementar uma série de aprendizados para aprimorar sua comunicação. Uma das principais mudanças foi a precisão em como estruturar e focar as mensagens. Kelly explica que, inicialmente, a organização cometeu erros ao misturar informações e tentar comunicar muitas coisas de uma só vez.

“De início, a gente errava muito na hora de comunicar, misturávamos todas as informações em uma única peça. Foi com esse erro que entendemos a importância de escolher o que queremos contar e não sair desse foco.”

Além disso, Kelly destaca o uso do passo a passo do storytelling aprendido na Trilha como uma ferramenta importante para planejar a comunicação e, a partir disso, a organização passou a criar conteúdos personalizados para públicos específicos, evitando abordagens amplas – como falar com alunos e doadores ao mesmo tempo, por exemplo.

“Assim nós conseguimos focar no público que a gente quer atingir, adaptar a linguagem e selecionar a história que vamos contar com mais assertividade.”

Como projeto final da Trilha, optaram por criar um vídeo. A equipe recebeu um roteiro para construir histórias e planejar o conteúdo e, assim, conseguir definir a estrutura e o tempo de cada parte do vídeo – como introdução, desenvolvimento do problema e o chamada para a ação (call to action).

“Para mim foi importante saber quantos segundos deveríamos dedicar para a introdução, desenvolvimento e solução do problema. E entender também a importância de ter uma chamada para ação específica ao final. Essa abordagem ajudou a manter o foco na mensagem principal e organizar a narrativa de maneira eficiente.”

De acordo com as teorias de storytelling, ao apresentar em um vídeo o problema, o cortisol do espectador envolvido aumenta. Quando há empatia, a ocitocina é liberada no

organismo. Conhecida como o hormônio do amor, ela reduz níveis de ansiedade e estresse e gera conexão com a história.

A criação de empatia e catarse dentro de uma história são fundamentais para a construção de uma conexão verdadeira entre quem conta e quem recebe a história. Mas para além disso, vamos aprofundar, de forma mais técnica, quais são os 5 elementos essenciais para que a história funcione. A esses elementos, damos o nome de estrutura narrativa clássica.

Pílulas de CONHECIMENTO



Protagonista: o protagonista, conhecido como personagem principal, é um elemento central para qualquer narrativa. É por meio dele que a audiência vive a jornada e é por ele que criamos a empatia. Pensar o protagonista é pensar em todas as suas características: as físicas (altura, peso, gênero etc), as comportamentais (sensível, criativa, impulsiva, competitiva etc) e as sociais (profissão, hobby, preferências etc).

Conflito: o conceito de conflito pode ser quebrado em duas ideias: o que o personagem quer versus o que impede ele de conseguir. Em qualquer história, o personagem precisa querer (ou necessitar) alguma

coisa. É muito importante que o desejo esteja claro (para quem estiver construindo a história) desde o início. E aí é que entra a segunda parte do conflito: “o que o impede de conseguir” ou melhor dizendo, as forças antagônicas, que servem como barreiras para que o personagem siga em sua jornada em busca do seu desejo.

Universo: toda história tem seu próprio universo. Como se dá a convivência entre os personagens? Em que momento do tempo essa história se passa, passado, presente ou futuro? A história acontece em um mundo real ou em um mundo ficcional? Enfim, existem uma série de questões que precisam estar nítidas para quem cria a história. Isso é importante porque, à medida que as regras façam sentido, a história tem muito mais potencial de chamar a atenção da audiência.

Trama: É a sequência de fatos dentro de uma história. Pensar como os fatos serão narrados é importante para que você possa passar a mensagem certa para sua audiência. Além disso, equilibrar a narração dos fatos da história em três partes (começo, meio e fim) também faz com que sua história não fique cansativa e nem arrastada.

Mensagem: a mensagem nada mais é do que aquilo que você quer que sua audiência lembre depois de escutar/assistir a história. Em muitos casos, a mensagem pode ser reforçada com um chamado à ação (call to action), que é um pedido daquilo que você espera que sua audiência faça após escutar sua narrativa.



Impacto e Benefícios

O que já pode ser visto de mudança?

Com a entrada de novos colaboradores, Kelly pôde passar adiante o aprendizado sobre comunicação e o uso do roteiro para construir vídeos institucionais mais eficientes. Assim, a organização conseguiu focar melhor em sua mensagem e abordagem.

A melhoria no processo de decisão sobre o que comunicar e como alinhar isso às atividades e valores da organização. Essa mudança estratégica foi essencial para fortalecer a comunicação em um momento de reestruturação interna e financeira, já que a organização precisava aprimorar a maneira de se apresentar à comunidade e aos possíveis doadores.

#CompartilharParaEvoluir

Aprendendo com quem realiza

Kelly compartilha algumas dicas para outras OSCs que desejam aprimorar suas práticas:

- **Focar, aplicar e manter a continuidade:**

Kelly destaca a importância de dar continuidade ao que foi aprendido durante a Trilha, aplicando o conhecimento logo após o curso. Isso evita que informações valiosas sejam perdidas e garante que o aprendizado seja transformado em ações concretas.

- **Valorizar a simplicidade e eficiência das metodologias:**

Kelly aponta que as metodologias apresentadas na Trilha são muito simples e eficientes, ao mesmo tempo. Por isso, ela incentiva outras organizações a aproveitarem oportunidades como essa para facilitar a aplicação das ferramentas e técnicas aprendidas.

- **Manter o foco na mensagem:**

Uma das lições mais marcantes para Kelly foi a importância de não se desviar do foco principal da comunicação. Ela destaca que a definição do que se quer comunicar é essencial para garantir que a mensagem chegue para o público-alvo.

O aprendizado de Kelly da organização Despertar Trancoso ressalta a eficácia de uma comunicação estratégica.

10

O desenvolvimento institucional como base para fortalecimento das organizações

O caso do **ISER**



**Luna Rozenbaum e
Moema Salgado**
Diretora e Gerente
ISER

O ISER - Instituto de Estudos da Religião, organização da sociedade civil que produz estudos, pesquisas e intervenção social em duas áreas principais: Religião & Espaço Público e Direitos & Sistema de Justiça, buscava desenvolver processos estruturados para direcionar seu fortalecimento institucional, contemplando diferentes áreas da organização.

Assim, passou a definir um percurso para estruturar melhor todo o seu desenvolvimento institucional, abordando novas estratégias para garantir a sustentabilidade financeira, a profissionalização de processos internos, e também uma comunicação eficaz que destacasse o impacto de suas atividades.

Cenário da OSC

Qual era o contexto do desafio?

O ISER, uma organização com 54 anos de história, embora já possuísse uma forte atuação programática, carecia de um desenvolvimento institucional estruturado.

A equipe era diversa em termos de habilidades e competências, faixas etárias e áreas de atuação, o que trazia uma riqueza de experiências, mas também desafios na implementação de novos processos e estratégias. Essa necessidade levou a organização a buscar apoio em consultorias especializadas em desenvolvimento institucional e planejamento estratégico, como a da PACTO - Organizações Regenerativas, além de trilhas formativas, como as oferecidas pela SimbiOsc, especialmente a Trilha de Desenvolvimento e Remuneração.



“

“Não tínhamos processos tão bem estruturados. Faltava uma estratégia clara para garantir a sustentabilidade financeira e aperfeiçoar os processos internos. Já trabalhávamos muito com as áreas programáticas, mas não tínhamos esse olhar para dentro, para fortalecer o desenvolvimento institucional.”

Luna Rozenbaum
Diretora de operações do ISER.

Desenvolvimento e Implementação **O que foi colocado em prática?**

O desenvolvimento e a implementação das mudanças no ISER ocorreram em várias frentes, o que reforça a necessidade de um olhar global e interconectado entre áreas quando o assunto é desenvolvimento institucional, evidenciando o quão essa temática é sistêmica dentro das organizações. Em primeiro lugar, foi construído um planejamento estratégico que incluiu a elaboração de uma teoria da mudança, alinhando a missão da organização com metas nítidas e práticas que envolveram toda a equipe. Tal etapa inicial é imprescindível para que a organização pudesse visualizar seu futuro de forma mais consistente e organizada.

“Para auxiliar com os novos processos, começamos a trabalhar com a ferramenta Notion. Convidamos a Marina Judice, do time da SimbiOsc, para dar uma capacitação para a equipe de como usar essa ferramenta de gestão de projetos para uma melhor organização interna.”

Além disso, foi criada uma diretoria colegiada, dividida em 3 partes, para descentralizar a tomada de decisões e garantir uma gestão mais inclusiva e representativa. Isso ajudou a fomentar uma abordagem de liderança colaborativa, que garantiu a continuidade das atividades e maior envolvimento da equipe.

"A diretoria colegiada foi um grande achado dessa transição de desenvolvimento institucional, não centralizando a gestão e as decisões em uma pessoa somente. É um processo que, de fato, deve ser coletivo." - Moema Salgado, gerente de desenvolvimento institucional do ISER.

A promoção do bem-estar dos colaboradores também foi priorizada, com programas de saúde física e mental, revisões salariais, benefícios como auxílio-mobilidade, além de ciclos de formação e capacitações técnicas. Foram estabelecidas reuniões semanais e mensais para fortalecer a coordenação e o alinhamento estratégico entre as equipes. Geralmente, quando se aborda questões de desenvolvimento institucional, é comum priorizar e focar questões processuais e até mesmo

ferramentais, porém o cuidado com as pessoas envolvidas para a entrega do impacto da organização é tão importante quanto.

Abaixo, é possível verificar um esquema abordado na Trilha que colaborou para que o time da organização pudesse ter um direcionamento para as questões de bem-estar.

Proposta de Valor ao Empregado



O ISER também implementou um núcleo de monitoramento e avaliação, estruturando a forma como a organização mede seus resultados e impacto. Essas ações ajudaram a criar processos internos mais eficazes e estruturados para contribuir com dados consistentes que pudessem colaborar com a tomada de decisão, garantindo um alinhamento com o desenhado durante o planejamento estratégico.

Pílulas de **CONHECIMENTO**



O principal foco de um Modelo de Gestão de Pessoas é estimular o desempenho e desenvolvimento dos profissionais. Em situações de não atendimento do desempenho esperado recomenda-se o suporte e acompanhamento mais próximos para que sejam diagnosticados os motivos do baixo desempenho e que seja dado o suporte necessário à recuperação da atuação do profissional. Uma forma de ajudá-lo é realizar reuniões regulares para conversas e acompanhamento com registro das informações em formulário específico. Nessas reuniões pode-se optar pela variação de atividades do profissional, mudança de área, treinamento técnico, entre outras ações.

Impacto e Benefícios

O que já pode ser visto de mudança?

As mudanças implementadas trouxeram impactos significativos para a organização. A sustentabilidade financeira foi aprimorada com a criação do fundo de reserva, proporcionando uma segurança inédita para a equipe e permitindo que a organização mantenha suas atividades por seis meses sem depender de novos financiamentos.

O bem-estar dos colaboradores foi significativamente melhorado por meio de programas de saúde, revisão salarial e benefícios, como auxílio mobilidade e garantia que todos recebessem uma remuneração justa e competitiva. A organização investiu na equipe, proporcionando capacitação e aumentando o quadro de colaboradores, incluindo especialistas em diversos temas.

Além disso, foi implementado um boletim interno que possibilita um melhor alinhamento e comunicação entre a equipe, compartilhando eventos, férias das pessoas do time, aniversários, além de outros temas prioritários da instituição.

"Começamos a melhorar realmente a vida das pessoas, o bem-estar dos colaboradores. E hoje, os novos financiamentos também é um reflexo disso, de como a organização realmente se estruturou internamente."

Na comunicação, a transição para uma abordagem mais estratégica e voltada para causas trouxe maior visibilidade ao trabalho do ISER e uma narrativa mais eficaz sobre o impacto da organização. Unificar a OSC com os processos internos em canais institucionalizados, por meio de ferramentas como Notion e Slack, facilitou a organização do trabalho e melhorou a eficiência na gestão de projetos.

A criação da diretoria colegiada trouxe uma abordagem mais colaborativa à liderança e permitiu que a organização tomasse decisões mais inclusivas. A regularidade das reuniões colaborou para fortalecer pontos de contato que garantem mais transparência, resultando em uma equipe mais alinhada e

envolvida com as diversas temáticas que envolvem a organização.

Os resultados deste processo abrangeram diferentes frentes: de estruturas que impactam a governança, passando por processos de gestão de pessoas, e alcançando até as estratégias de comunicação e sustentabilidade. Todos estes avanços e impactos alcançados pela liderança do ISER revelam o quanto pensar e executar ações que fortalecem o desenvolvimento institucional é como uma teia interconectada entre as diferentes áreas que sustentam o dia a dia e também o futuro das organizações.

#CompartilharParaEvoluir

Aprendendo com quem realiza

Luna e Moema compartilham algumas dicas para outras OSCs que desejam aprimorar suas práticas:

1. Dedique tempo ao planejamento estratégico

Um olhar interno para definir metas nítidas e construir uma teoria da mudança é essencial para orientar as ações de forma mais estratégica.

2. Busque apoiadores institucionais

Busque captar recursos que possam fortalecer a instituição como um todo, e não apenas para projetos específicos. Isso garante mais flexibilidade e sustentabilidade.

3. Invista no bem-estar da equipe

O bem-estar dos colaboradores é fundamental para o sucesso de qualquer organização. Benefícios, programas de saúde e equidade salarial contribuem para melhorar a motivação e o desempenho.

4. Implemente processos e ferramentas eficientes

A utilização de ferramentas de gestão, como Notion e Slack, pode melhorar a comunicação interna e a eficiência do trabalho. Isso facilita o acompanhamento dos projetos e promove transparência.

5 . Desenvolva uma comunicação focada em impacto social

Priorize uma comunicação de causa que engaje o público externo e evidencie o impacto da organização.

6 . Fomente a gestão compartilhada

Uma liderança descentralizada, com tomadas de decisão compartilhadas, pode fortalecer a organização e promover uma abordagem mais inclusiva e democrática.

Essas práticas e aprendizados mostram que a transformação organizacional é possível e pode trazer impactos duradouros para a sustentabilidade e a eficiência de uma OSC. Saiba os próximos passos para a sua organização.

Como comunicar histórias sensíveis sem expor os envolvidos

O caso do **Sou da Paz**



Brena Andrade

Analista de Mídias Digitais

Instituto Sou da Paz

O Instituto Sou da Paz, que trabalha com pesquisas, prevenção e mobilização contra a violência, buscava encontrar o equilíbrio tênue entre personalizar as situações de violência, a fim de estimular uma possibilidade de empatia com a realidade, porém, sem expor os que as vivenciam.

A Analista de Mídias Digitais da organização, Brena Andrade, responsável pela produção de conteúdo, buscava impactar quem acompanha o trabalho do Sou da Paz, sem cair na armadilha do sensacionalismo.

Cenário da OSC

Qual era o contexto do desafio?

Com 25 anos de história realizando ações de mitigação da violência, o Instituto Sou da Paz iniciou sua trajetória advogando a favor do controle de armas e hoje segue atuando contra as diferentes violências no Brasil. Como o trabalho da equipe de comunicação envolve dados, produção de conteúdo e disponibilização de informação na área de segurança pública, a organização tem o grande desafio de criar conteúdo que gere empatia e se aproxime dos diferentes públicos com os quais ela se relaciona.



Como a gente trabalha com questões de violência, não queremos expor a vítima e não queremos, também, cair em um tom sensacionalista. Cuidamos muito para não reforçar estigmas que existem quanto ao tema. Para se ter uma ideia, procuramos usar a palavra ‘responsabilização’ e não ‘punição’, por exemplo.”

Brena Andrade

Analista de Mídias Digitais do Instituto Sou da Paz

Brena e toda equipe estão sempre abertos a entender como outras organizações atuam e quais inovações estão sendo implementadas, especialmente diante dos desafios de comunicar causas no terceiro setor. Essa abertura organizacional deu oportunidade para que ela e a Gerente de Comunicação e Engajamento da organização, Izabelle M., participassem da Trilha de Narrativas para Impacto Social da SimbiOsc, a fim de buscar melhorias na construção de suas estratégias de comunicação.

Desenvolvimento e Implementação

O que foi colocado em prática?

Brena conta que, no dia a dia da organização, ela tem se dedicado a refletir e a imprimir na produção de conteúdo a tentativa de aproximar os dados do público, por meio de uma

contextualização cada vez mais humanizada. Ao invés de apenas apresentar informações, a estrutura da narrativa deve considerar como apresentar tal dado de forma a gerar uma conexão com a audiência, podendo utilizar elementos como experiências pessoais.

Outra mudança considerável, após a participação na Trilha, foi a atenção voltada para os públicos mais estratégicos, englobando cada um dos temas que a organização trata, por exemplo: violência contra a mulher, facções criminosas, eleições, homicídios e armamento.

“A gente acaba ainda trabalhando muito os dados em si, já que realizamos pesquisas, mas temos olhado com mais atenção para temas e públicos mais estratégicos. Além disso, buscamos usar palavras que tornem o conteúdo menos técnico. Esse também é um desafio.”

Como ela aponta, há uma dedicação constante em aplicar conhecimentos do storytelling para contar as histórias das pessoas que são contempladas pela organização, mas com o devido cuidado de não expor de maneira desrespeitosa ou injusta as pessoas que estão envolvidas.

“É difícil acessar os familiares das vítimas, por exemplo, para poder contar essa história também de uma forma ética e honesta com as pessoas.”

Os aprendizados da Trilha contribuíram para que, cada vez mais, o foco da comunicação priorizasse como a história é contada, e não apenas em quais informações são transmitidas. E, nesse sentido, a estrutura da narrativa é a chave para criar um conteúdo que seja informativo, mas também envolvente, capaz de provocar reflexões e gerar impacto.

Pílulas de **CONHECIMENTO**



Apresentar uma personagem protagonista que traga elementos universais e seja capaz de gerar empatia é o primeiro passo para construir uma narrativa que envolva a sua audiência. Esta personagem pode ser você mesma(o), pode ser alguém impactado positivamente pela sua organização, pode ser a própria organização representada por alguém, pode ser uma personagem ficcional, criada para a narrativa... enfim, existem diversas possibilidades para escolher a personagem de sua narrativa.

Impacto e Benefícios

O que já pode ser visto de mudança?

Ao se desafiar a ir além do compartilhamento de dados e conteúdo técnico, a equipe tem obtido retornos de quem acompanha a organização nas redes sociais, e estabelecido um diálogo genuíno com os seus públicos.

“É preciso se provocar. Quando nos aproximamos no tom e na mensagem de interesse dos nossos públicos, percebo que a chance de receber o retorno da audiência é maior. Nesses casos, é comum chegarem mensagens que reafirmam o nosso ponto, ou então, que criticam, mas que estabelecem um diálogo conosco.”

Essa troca, construída a partir da escuta ativa e da resposta às demandas do público, tem se mostrado cada vez mais valiosa para o Instituto Sou da Paz. As interações geradas nas redes sociais, sejam elas elogios, críticas ou sugestões, permitem um aprendizado constante e uma otimização das estratégias de comunicação.

Ao se engajar em conversas e debates relevantes, a organização se torna mais transparente e próxima de seus seguidores, fortalecendo vínculos de confiança e identificação. Esse diálogo aberto tem sido essencial para construir uma audiência engajada e participativa em torno da causa da organização, amplificando seu impacto e promovendo a transformação social em prol da paz.

#CompartilharParaEvoluir

Aprendendo com quem realiza

Brena compartilha algumas dicas para outras OSCs que desejam aprimorar suas práticas de comunicação:

1. É importante experimentar em escalas menores e buscar melhoria contínua

Adotar uma abordagem de experimentação permite que as organizações testem ideias rapidamente, minimizando custos e tempo. Assim, é possível identificar o que funciona antes de investir em um projeto de maior escala. Além disso, a interação é fundamental para o sucesso de qualquer estratégia. Testar uma ideia, analisar o desempenho e realizar ajustes com base nos resultados obtidos ajuda a melhorar constantemente os projetos e conteúdos. O comportamento do público-alvo pode revelar o que precisa ser ajustado para melhorar o engajamento.

2. Algumas iniciativas podem ser realizadas sem a necessidade de produção complexa

Mesmo em organizações sem grandes orçamentos ou recursos, é possível realizar iniciativas menores, como vídeos curtos ou conteúdos simples. Esses conteúdos são uma ótima maneira de validar ideias, testar a reação do público e adaptar o formato de acordo com o desempenho e o retorno da audiência.

3 . Existem ferramentas acessíveis que facilitam a produção de conteúdo no dia a dia

Atualmente, existem inúmeras ferramentas online e aplicativos que tornam a criação de conteúdos mais acessível. Essas plataformas permitem que equipes sem grande expertise técnica possam criar vídeos, gráficos e materiais de forma rápida e eficaz.

Essas dicas demonstram que toda organização pode evoluir e otimizar suas iniciativas praticando de forma simplificada os novos conhecimentos adquiridos em ambientes de aprendizagem e submetendo-os aos seus públicos e financiadores.



O desenvolvimento institucional como alicerce para a promoção da educação

O caso do **Todos pela Educação**

Vanessa Yumi Souto
Coord. de Gente e Diversidades
Todos Pela Educação



O Todos Pela Educação, uma organização da sociedade civil dedicada à melhoria da qualidade da Educação Básica no Brasil, passava por uma fase de crescimento institucional e percebeu a necessidade de definir uma estratégia para fortalecer sua gestão de pessoas, promover a valorização da diversidade e aprimorar processos internos de desenvolvimento e gestão de cargos e remuneração, garantindo coerência e transparência em todo o processo.

O objetivo era garantir uma estrutura organizacional sustentável, profissionalizada e alinhada aos seus objetivos de impacto social, ao mesmo tempo em que criava um ambiente de trabalho que favorecesse o crescimento e o bem-estar de sua equipe.

Cenário da OSC

Qual era o contexto do desafio?

A organização Todos Pela Educação, fundada em 2006, havia realizado o seu planejamento estratégico para os próximos dez anos, com a previsão de crescimento da equipe, o que reforçou a necessidade de sistematizar práticas de desenvolvimento e gestão de cargos e remuneração, incluindo o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas e diversidade. O contexto de mudanças e crescimento explicitou a necessidade de criar uma área específica para "Gente e Diversidades".

“



Entendemos que seria importante estruturar uma área de Gente e não ser só um núcleo dentro do administrativo financeiro. A partir da estruturação dessa área, aproveitamos e institucionalizamos a área de Diversidades também. Quando surgiu a oportunidade da SimbiOsc de ofertarem uma Trilha de Remuneração e Desenvolvimento, percebi que era hora de aprofundar meu conhecimento, principalmente na parte de remuneração.”

Vanessa Yumi Fujinaga Souto
Coordenadora de Gente e Diversidades da
organização Todos Pela Educação

Desenvolvimento e Implementação **O que foi colocado em prática?**

Após a Trilha, Vanessa conseguiu combinar seu conhecimento prévio em desenvolvimento de pessoas e organizações, com as atualizações que obteve, além das boas práticas aprendidas em relação à remuneração, que era uma temática que ela tinha pouco conhecimento.

Ao longo do processo de implementação das práticas aprendidas, ela encontrou desafios porque, na época, a organização estava envolvida em outras discussões e passava por mudanças estruturais. Isso fez com que a aplicação dessas

práticas fosse adiada, até que houvesse um momento propício para trazê-las à tona e implementá-las de maneira mais integrada.

Com o tempo, o Todos Pela Educação, então, passou pelo processo de revisão e sistematização dos cargos dentro da organização, definindo, de forma mais estruturada e transparente os níveis existentes - júnior, pleno e sênior - em cada um deles. Além disso, houve uma revisão das competências em relação às habilidades e atitudes necessárias.

Confira no quadro abaixo alguns critérios que podem colaborar para a realização de movimentações de salário na sua organização.

Critérios para movimentação salarial

Pontos a serem observados

- Orçamento específico, seguir Política Salarial da Organização;
- Existência de um tempo mínimo após a última movimentação salarial;
- Requisitos de movimentação;
- Existência de vaga (no caso de promoção).

Integração com Sistema de Gestão de Pessoas por Competência

- Orientado pelo resultado de análise de competências:
 - Conjunto de competências;
 - Olhar detalhado sobre cada competência (pontos fortes e espaços para melhorias);
 - Ritmo de evolução;
 - Histórico/consistência na entrega.

Informações adicionais sobre o profissional

- Cumprimento de objetivos;
- Potencial de desenvolvimento;
- Atitude favorável/alinhada a valores organizacionais;
- Comprometimento.

Outro ponto importante foi a implementação do chamado “Ciclo de Avaliação e Desenvolvimento” que incluiu autoavaliação, avaliação pelas lideranças, criação de um comitê de carreira para discussão das avaliações entre as lideranças, complementação das diversas visões e diminuição de vieses, além de conversas para construir um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

Para Vanessa, o conhecimento adquirido na Trilha de Desenvolvimento e Remuneração foi fundamental para fortalecer os processos internos de gestão de pessoas e discutir novas ideias com a equipe.

“O aprendizado que obtive contribuiu para uma capacitação mais sólida, especialmente em relação às políticas de remuneração e desenvolvimento. A Trilha me ajudou a fortalecer os meus conhecimentos e aprender novos conceitos e práticas para poder contribuir com as discussões que estão acontecendo e as que já aconteceram.”

A criação da área de "Gente e Diversidades", a revisão de cargos, competências e gestão de remuneração, foram parte das estratégias para criar um contexto mais estruturado para apoiar a organização interna e o crescimento previsto para o Todos Pela Educação.

Pílulas de CONHECIMENTO



Dentre as informações que podem ser utilizadas para a tomada de decisão sobre progressão ou promoção destacamos o resultado da avaliação do profissional no conjunto de competências em que foi analisado, bem como, a análise de seus pontos fortes e pontos de melhoria. É importante, também, que a análise seja feita não apenas a partir de um olhar imediato (último ciclo do processo avaliativo) mas que se considere a evolução do profissional ao longo do tempo e seu posicionamento remuneratório.

Impacto e Benefícios

O que já pode ser visto de mudança?

O conhecimento adquirido durante a Trilha de Desenvolvimento e Remuneração ajudou a área a fortalecer a capacidade de propor, discutir e implementar políticas internas, como revisões de cargos e remuneração. Isso gerou maior confiança para discutir e aprimorar práticas de gestão de pessoas, resultando em uma equipe mais preparada e engajada.

Logo após a criação da área de "Gente e Diversidades", na qual Vanessa tem o papel de coordenadora, a área cresceu com a chegada de Fernanda Santoro, gerente de Gente e Diversidades, com grande bagagem nas duas temáticas. Com essa estrutura

e, juntamente com os conhecimentos da Trilha, Vanessa conseguiu debater, trazer ideias e propor soluções efetivas. Atualmente, a área ainda conta com Thomas Nader, especialista em Gente e Diversidades, o que reforça o quanto as transformações e cuidado com essa área se tornaram primordiais para o desenvolvimento da organização.

#CompartilharParaEvoluir

Aprendendo com quem realiza

Vanessa compartilha algumas dicas para outras OSCs que desejam aprimorar suas práticas:

1. Comunicar a importância das práticas para toda a organização:

Vanessa recomenda levar o entendimento do porquê essas práticas são importantes para todas as pessoas da organização, mostrando como isso pode impactar o trabalho diário e as entregas: “Acho que quando as pessoas começam a entender o porquê e a importância dessas discussões para o seu trabalho no dia a dia, elas passam a se engajar mais.”

2. Fazer benchmarking com outras organizações:

Ela sugere trocar experiências e entender o que outras organizações estão fazendo para legitimar as práticas e encontrar segurança para aplicá-las internamente: “Isso também ajuda na argumentação da importância do porquê.”

3. Buscar conhecimento e desenvolvimento contínuo:

Vanessa incentiva a participação em trilhas de desenvolvimento, capacitações e a busca por pessoas com experiência para integrar a equipe, o que pode fortalecer a área de gestão de pessoas e aumentar a maturidade do assunto dentro das OSCs. A experiência de Vanessa no Todos Pela Educação destaca a importância de investir no desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas e remuneração em Organizações da Sociedade Civil.

13

Como construir boas histórias para comunicar o impacto do trabalho na ponta?

O caso da **Roda Educativa**

Carolina Glycerio
Gerente de comunicação
Roda Educativa



Desde 1997, a Roda Educativa, que já foi chamada de CEDAC e Comunidade Educativa, atua com o mesmo propósito: formar, ensinar e aprender.

Consciente da importância de se aproximar dos seus públicos, a gerente de comunicação, Carolina Glycerio, buscou novas estratégias para alcançar e envolver as diferentes audiências.

Cenário da OSC

Qual era o contexto do desafio?

A Roda Educativa, organização dedicada à educação e ao desenvolvimento social, enfrentava o desafio de divulgar seus projetos para o público externo de maneira mais eficaz. Com uma longa trajetória e uma equipe apaixonada pela educação, a organização reconhecia a necessidade de comunicar melhor seu trabalho.

O desafio é, então, transformar a linguagem técnica em narrativas que não façam sentido apenas para profissionais de educação, mas que possam transmitir a importância e o impacto das ações da Roda Educativa para a sociedade em geral e potenciais financiadores.



“

“A educação tem uma linguagem própria, com conceitos importantes e complexos, e eu vinha do jornalismo impresso. A gente queria ampliar nosso repertório e dialogar com pessoas com expertise em narrativas de impacto social para levar esse conteúdo de nicho para quem está do lado de fora da organização.”

Carolina Glycerio

Gerente de comunicação na Roda Educativa

Carolina e a gerente de Desenvolvimento Institucional, Paola Gongra, sua parceira na Trilha da SimbiOsc, buscavam uma forma de apresentar seus projetos de maneira mais concisa e engajadora, utilizando recursos narrativos que aproximassem a organização das pessoas, possibilitando uma maior identificação com a causa da educação. Assim como faz no seu trabalho nas escolas, cujo objetivo é democratizar o conhecimento, a Roda Educativa almeja um estilo de comunicação que instigue a reflexão sobre a educação, ou seja, que não apenas promova a organização.

Desenvolvimento e Implementação

O que foi colocado em prática?

Na Trilha, a dupla conheceu técnicas de storytelling e narrativas sociais, a equipe mergulhou na temática, aprendendo sobre a jornada do herói, a construção de personagens e também recebendo dicas e orientações sobre a criação de narrativas que geram conexão emocional com diferentes públicos. Entre os desafios, Carolina destaca o dilema criativo de combinar a técnica da jornada do herói, com a ideia do trabalho coletivo da educação, que nunca depende de uma só pessoa.

“O coordenador e o professor trabalham em conjunto. Todas as ações são coletivas. Então, para gente acaba sendo difícil destacar uma só pessoa. Foi um grande desafio trazer a comoção sem ter um único personagem principal.”

Mesmo com as barreiras, Carolina acredita que as técnicas aprendidas puderam ser adaptadas à realidade da Roda Educativa, considerando o trabalho coletivo e a missão da organização. A Trilha ajudou a equipe a produzir conteúdos mais visuais, utilizando recursos como imagens, vídeos e infográficos para apresentar seus projetos de forma mais dinâmica.

“Foi muito interessante pensar em como aproveitar o recurso narrativo da jornada do herói, que é muito usado em filmes e na publicidade. Foi uma ótima oportunidade para a ampliação de repertório, além de também saber o que as outras organizações têm feito, aproveitando boas práticas.”

Pílulas de CONHECIMENTO



A Jornada do Herói foi apresentada em 1949 por Joseph Campbell, em seu livro “O Herói de Mil Faces”. Na obra, o autor diz que: “A aventura usual do herói começa com alguém de quem algo foi tirado, ou que sente que falta algo na experiência normal disponível ou permitida aos membros da sociedade. O personagem, então, embarca em uma série de aventuras além do comum, seja para recuperar o que foi perdido ou para descobrir algum elixir que dá vida. Geralmente é um ciclo, uma vinda e uma volta”. Essa técnica é bastante utilizada no storytelling e pode ser adaptada às diversas situações e causas.



Impacto e Benefícios

O que já pode ser visto de mudança?

A implementação da nova estratégia de comunicação vem trazendo retornos para a Roda Educativa, em termos de acessos nas redes sociais e maior visibilidade.

Outro desdobramento interessante foi o reflexo na equipe pedagógica que vai a campo e que começa a compreender com mais clareza o tipo de informação que precisa ser coletada para que se possa transformar o que acontece nos territórios em material de divulgação externa.

“A Trilha foi uma importante ferramenta para a ampliação de percepção comunicacional.”

Como a organização oferece formação continuada para profissionais da educação – diretores, coordenadores pedagógicos e professores –, além de equipes das Secretarias de Educação, esse alinhamento é essencial. Quem está no atendimento direto (atividade fim) consegue ter um melhor direcionamento de quais situações do dia a dia podem ser relevantes para serem compartilhadas com a equipe de comunicação. Essas situações podem ser transformadas em histórias e comunicadas de forma eficaz.

#CompartilharParaEvoluir

Aprendendo com quem realiza

Carolina divide com as organizações que enfrentam desafios semelhantes algumas sugestões valiosas:

- **Equilibre conteúdos institucionais e conteúdos educativos:**

Foque mais na transformação que o trabalho da organização gera e em conteúdos que possam promover um novo conhecimento para a audiência. Muitas vezes, acabamos promovendo somente a organização, e estamos perdendo oportunidades de ensinar algo novo a partir de nossos próprios aprendizados.

- **Adapte a linguagem sem perder profundidade:**

Procure explicar sem tantos jargões o trabalho realizado. Nós somos as/os especialistas no assunto, mas precisamos ajustar nossa linguagem para que o público geral possa compreender os conteúdos que compartilhamos, com isso, também socializamos o conhecimento.

A transformação comunicacional é possível e gera impactos positivos e duradouros no impacto social das OSCs, como comprovam as práticas e aprendizados apresentados por Carolina.

Como alinhar práticas de diversidade e inclusão com diferentes públicos, na construção de conteúdos educativos

O caso do **Refúgio 343**

Helena Bellan
Assistente administrativa
Refúgio 343



O Refúgio 343, organização humanitária dedicada à reinserção socioeconômica de refugiados e imigrantes, reconheceu a necessidade de fortalecer suas iniciativas de diversidade e inclusão diante de um contexto de expansão compreendendo o quanto essas questões impactam tanto nas relações internas da organização como com seus parceiros e diretamente nos seus projetos.

Internamente, a organização já zelava pela diversidade, mas a busca pela expansão, juntamente com o compromisso de garantir que seus beneficiários fossem direcionados e recebidos por empresas parceiras com práticas alinhadas, evidenciou a necessidade de avançar nessa temática, iniciando por ações de cunho educativo.

A partir da participação de Helena Bellan de Camargo, assistente administrativa, na Trilha de Equidade Racial da SimbiOsc, o Refúgio 343 iniciou seu processo de estruturação de cartilhas educativas sobre diversidade e racismo

Cenário da OSC

Qual era o contexto do desafio?

Em 2024, o Refúgio 343 completou cinco anos e está em busca de expandir suas operações. Nesse momento de crescimento, concomitantemente, havia o desafio de fortalecer sua estrutura institucional, especialmente no que diz respeito à implementação de políticas e iniciativas de diversidade e inclusão. A organização identificou que o que possuíam era insuficiente, pois por mais que houvesse políticas de inclusão e um empenho institucional para

promover a diversidade, faltavam à organização algumas estruturas, o que foi ficando mais claro quando passou a concorrer a editais de financiamento em que tais estruturas eram exigidas.

"Cada vez ficou mais evidente a necessidade de políticas de diversidade. Sempre prezamos por isso dentro da nossa equipe, mas foi exigido um compromisso ainda maior institucional, inclusive na pauta antirracista." - Helena Bellan, assistente administrativa do Refúgio 343

A necessidade de criar políticas afirmativas se tornou evidente tanto internamente, quanto na relação com parceiros externos. Esse movimento inclui financiadores e empresas contratantes, com objetivo de garantir uma integração sustentável e bem-sucedida dos refugiados no Brasil.



“

A gente precisa que as empresas, as quais contratam os refugiados, estejam alinhadas à nossa política. Se não, poderia acontecer o mesmo que ocorre com as cotas, quando não há políticas de permanência, a relação de trabalho se torna insustentável.”

Helena Bellan
Assistente administrativa
na Refúgio 343

Desenvolvimento e Implementação

O que foi colocado em prática?

Além das políticas já existentes na organização, durante a Trilha, Helena e a equipe tiveram a ideia de criar duas cartilhas – uma de diversidade e inclusão e outra antirracista – e, para isso, foram criados dois Grupos de Trabalho (GTs), um para cada frente. À princípio, Helena seria responsável pela elaboração das cartilhas.

A partir dos aprendizados da Trilha, ela entendeu que era fundamental que diversas vozes fossem ouvidas. Ela explicou à sua liderança direta que acreditava ser fundamental incluir mais pessoas na criação do projeto, pois não se sentia confortável em construir sozinha uma política de diversidade, especialmente por ser uma pessoa branca, hétero e cisgênero.

A partir disso, a iniciativa de criação das cartilhas foi apresentada para toda a equipe, junto com uma pesquisa de opinião para coletar contribuições sobre quais temáticas seriam importantes abordar e como gostariam de se envolver nesse processo. Como resultado, houve uma recepção muito positiva, e a abertura para a participação permitiu que os colaboradores escolhessem de que forma gostariam de se envolver no GT. Algumas pessoas ingressaram por afinidade com o tema, enquanto outras participaram para ampliar seu conhecimento sobre o assunto.



GT - Diversidade e Inclusão, com a equipe do Refúgio 343

“O grande conhecimento da Trilha, na verdade, foi, antes de tudo, entender que não se faz política de inclusão sem incluir as pessoas no processo.”

Ao adotar uma abordagem participativa e colaborativa, envolvendo 12 dos 15 colaboradores, foi possível garantir que as políticas começassem a ser construídas sob diferentes perspectivas e repertórios diversos, refletindo também as necessidades e vivências dos membros da equipe. A união da equipe em prol de uma ação em comum trouxe mais engajamento para a organização.

“Os dois grupos de trabalho se tornaram um só, já que a maioria das pessoas tinham interesse nas temáticas de ambas as cartilhas. Nos encontros, compartilhei alguns conhecimentos que eu adquiri na Trilha, mas cada um da equipe também trouxe seus conhecimentos e suas vivências.”

O objetivo é que as cartilhas sejam finalizadas ainda este ano, contendo verbetes sobre principais temas, palavras que devem e não devem ser usadas e ações possíveis frente a injustiças e crimes.

Há possibilidade de os materiais também atenderem alunos na Escola Refúgio, em Boa Vista (RR), onde acontecem as aulas de Português e Educação Intercultural, que, entre outras coisas, explicam como funcionam as leis trabalhistas, os aspectos da cultura brasileira e abordam temas essenciais para facilitar a adaptação e a convivência. Na sala de recreação infantil da escola, os educadores têm se atentado para a possível presença de crianças neuro divergentes. Por isso, as cartilhas também abordarão o tema.

“Queremos que as cartilhas sejam, de fato, funcionais. Existem expressões e atitudes que não condizem com os valores de respeito à diversidade e precisam ser eliminadas do vocabulário e das práticas diárias.”

Impacto e Benefícios

O que já pode ser visto de mudança?

Com a reflexão sobre a diversidade bastante presente dentro da organização, outro aspecto importante foi levantado: as contratações. Por ser uma equipe pequena, as indicações têm um peso evidente na absorção de novos colaboradores e prestadores de serviços, e isso pode acabar limitando a equipe para um determinado grupo de pessoas.

As experiências vividas também contribuíram para que a equipe pudesse ter um olhar abrangente e sistematizado, compreendendo que é preciso cuidar desse tema nas diferentes interações, com diferentes audiências. Seja com a pessoa beneficiada nos projetos, com empresas parceiras ou até mesmo com fornecedores contratados de forma pontual, a diversidade e inclusão passa a fazer parte - cada vez mais - da cultura da organização.

Pílulas de **CONHECIMENTO**



Os privilégios de raça formatam o olhar de pessoas brancas. Estas, se não buscarem ativamente romper com suas bolhas de privilégio racial, ainda que realizando atividades tão sensíveis, estarão reproduzindo o racismo, mesmo que não intencionalmente.

#CompartilharParaEvoluir

Aprendendo com quem realiza

Helena compartilha três dicas importantes com base em sua experiência:

1. A construção de uma organização inclusiva é coletiva

Para que as ações tenham força, é importante ter envolvimento de todas as pessoas. Desde os colaboradores às lideranças.

2. Informação e embasamento são essenciais

Existem muitas práticas que já são comprovadas como eficientes, então é importante ir atrás de estudos e práticas que já deram certo para que as ações não sejam um desperdício de recursos.

3. Persistência é fundamental para que o processo se traduza em mudanças efetivas

Trabalhar em coletivo é desafiador, pois as agendas são diversas, mas o foco principal tem que ser prioridade para todos. Mesmo que possa levar mais tempo, é fundamental não perder o objetivo final de vista.

A experiência do Refúgio 343 oferece reflexões valiosas para outras organizações que buscam fortalecer suas práticas de diversidade e inclusão. A construção coletiva, a busca por informação e embasamento, além da persistência, são essenciais para o sucesso da iniciativa.

15

Estruturando a gestão de pessoas em sociocracias

O caso do **Update**

Nadja Aguiar
Instituto Update



O Instituto Update, organização que atua para fortalecer iniciativas e potencializar práticas políticas inovadoras, passava por um momento de mudanças internas que deixava evidente a necessidade de estabelecer políticas de gestão de pessoas. Na ocasião, a equipe passava por uma importante transição de diretoria.

Nadja Aguiar e Dardo Ceballos participaram da Trilha de Desenvolvimento e Remuneração, oferecida pela SimbiOsc, e embarcaram em um processo de reestruturação que não apenas abordou as questões urgentes da gestão de pessoas, mas também reforçou a cultura organizacional voltada para a colaboração e a transparência. Com o apoio de mentorias especializadas, a organização conseguiu alinhar suas práticas internas aos valores sociocráticos, criando um ambiente mais adaptável e resiliente para todos os envolvidos.

Cenário da OSC

Qual era o contexto do desafio?

O Instituto Update atravessava um período de mudanças internas significativas, evidenciando a necessidade de sistematizar a gestão de pessoas.

Em meio a uma importante transição de diretoria, surgiram desafios como definir salários iniciais, alinhar diferentes modelos de contratação e estabelecer critérios claros para tomada de decisões. Esse contexto se mostrou ideal para implementar novas estratégias de gestão baseadas em eixos profissionais, refletindo os princípios da sociocracia – um modelo de governança que equilibra elementos de gestão hierárquica e uma autogestão.

“

“Nós estávamos tendo várias dificuldades internas com a adaptação dos talentos internos e de novas contratações necessárias para o novo rumo da organização. Qual salário a pessoa começa recebendo? Como quem está em um modelo de contrato vai para o outro? Quem decide? Precisávamos estruturar um modelo bem definido para sanar essas dúvidas.”

Nadja Aguiar
Instituto Update



Pílulas de CONHECIMENTO

A sociocracia oferece um sistema completo para a autogestão em organizações, abrangendo princípios, padrões e processos para tomada de decisão, governança, operações e feedback. A adoção desse modelo operacional pode promover mudanças culturais e estruturais profundas, fomentando organizações mais resilientes, adaptáveis e eficientes.



Desenvolvimento e Implementação

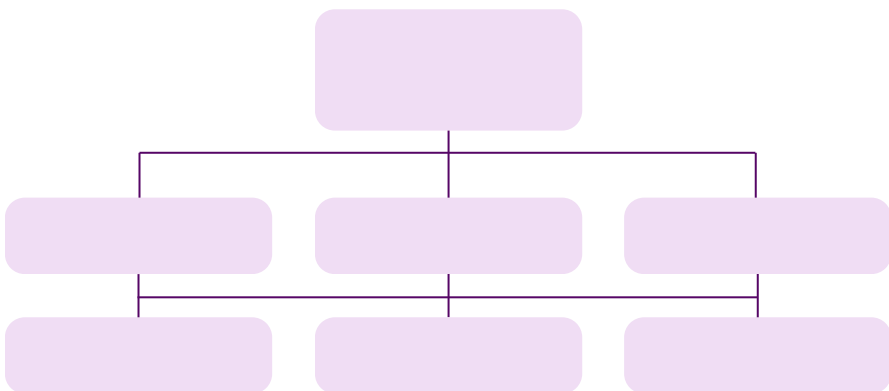
O que foi colocado em prática?

A OSC participou da Trilha de Desenvolvimento e Remuneração e realizou as mentorias com especialistas da SimbiOsc para definir as estratégias e ações a serem tomadas. O engajamento de toda a equipe foi essencial para que a pauta avançasse na organização.

Um dos principais desafios foi adaptar o conceito de eixo profissional, abordado na Trilha, à estrutura organizacional baseada em papéis da sociocracia. Para isso, a equipe entendeu que precisava focar na estrutura necessária para a organização, e não nas pessoas que a compunham naquele momento.

Para aprofundar nessa reformulação, utilizou os critérios de estruturação de modelo de gestão de pessoas contidos na Trilha:

Cargo



Espaço Ocupacional



O grupo de trabalho impulsionou a criação da estrutura dos eixos profissionais por áreas de atuação e níveis e se dedicou a comunicar à equipe que os níveis não indicavam uma hierarquia, mas sim diferentes graus de responsabilidade, maturidade e atribuições.

“A nossa tomada de decisão é muito descentralizada, mas as responsabilidades são diferentes. Precisávamos de uma base do mercado para entender se as nossas remunerações eram compatíveis, senão não teríamos como planejar uma avaliação de desempenho, escopo de trabalho, e necessidades de desenvolvimento dos profissionais.”

Partindo do processo realizado na Trilha, o Update seguiu os passos a seguir para elaborar desde a estruturação inicial até o desenvolvimento de planos individuais para os colaboradores.

1. Escuta do time: coleta de feedback por meio de conversas e observação para entender as necessidades e aspirações individuais.

2. Avaliação e comparação: avaliação de desempenho e habilidades, comparando-as com os requisitos do cargo para identificar lacunas e potencialidades.

3. Planos de desenvolvimento individuais: reuniões para discutir resultados, definir metas e criar planos de ação personalizados com suporte.

4. Acompanhamento dos resultados: monitoramento regular do progresso, fornecendo feedback e ajustando os planos conforme necessário, com base nas metas, habilidades e capacidades exigidas para o cargo.

Impacto e Benefícios

O que já pode ser visto de mudança?

Com a conclusão da Trilha, o Update já tinha um modelo de política de gestão de pessoas pronto para ser enriquecido e implementado a partir da assinatura de novos contratos. A organização também definiu as categorias de fornecedores e colaboradores, garantindo que todos os membros fixos da equipe estivessem no mesmo modelo de contratação.

Com a evolução das políticas implementadas, como a adaptação dos eixos profissionais, o processo foi considerado rápido e bem-sucedido.

“O momento foi perfeito. Tivemos um grupo de trabalho para se atentar ao processo de transição e conseguimos estruturar as bases do que seriam essas novas políticas de gestão de pessoas na organização. Pudemos colocar na prática à medida que íamos aprendendo na Trilha.”

O Update já realizou uma primeira conversa sobre a cultura de feedbacks e notou que as pessoas se sentem mais à vontade para compartilhar e receber esses retornos. O time visualiza como próximos passos o aprimoramento desse processo até o final do ano, buscando um melhor alinhamento entre as expectativas individuais e as necessidades da organização.

#CompartilharParaEvoluir

Aprendendo com quem realiza

Diante dos desafios, avanços e aprendizados, o Update compartilhou alguns pontos essenciais para abordar a implementação do processo:

- Priorizar a implementação durante a Trilha: Colocar em prática os aprendizados à medida que avança na Trilha é fundamental para o sucesso do processo, pois os ajustes podem ser feitos com o suporte total da SimbiOsc.
- Contar com o apoio dos mentores: Ter especialistas para tirar dúvidas e fornecer orientações é um diferencial, principalmente em momentos de incerteza e mudanças na organização.
- Adaptar a Trilha à realidade da organização: É importante entender que cada organização é única e que pode ser necessário adaptar as ferramentas e conceitos aprendidos à sua realidade, como no caso da sociocracia.
- Ter um plano de ação: Definir quais Trilhas são mais necessárias em cada momento e ter um plano de ação para implementar os aprendizados é fundamental para garantir que a Trilha gere resultados concretos para a organização.

Educação transformadora: construindo caminhos para uma educação antirracista

O caso do **Instituto Reúna**

Igor Ventura
Coordenador de Projetos
Instituto Reúna



O Instituto Reúna, organização que desenvolve recursos e referências de excelência que contribui com a implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), identificou a necessidade de ampliar a sua atuação de práticas antirracistas.

A partir da participação de Igor Ventura, coordenador de projetos, na Trilha de Equidade Racial da SimbiOsc, o Instituto Reúna deu um passo institucional que guiará o futuro da organização e o seu legado.

Cenário da OSC

Qual era o contexto do desafio?

O Instituto Reúna, organização que realiza pesquisas e desenvolve ferramentas práticas para apoiar redes de educação e escolas a implementarem políticas com foco na aprendizagem dos estudantes, completou cinco anos em 2024. Nesse momento de amadurecimento institucional, a organização compreendeu que havia uma demanda crescente por incluir debates sobre equidade racial e práticas antirracistas nos materiais que produz para as redes públicas.

“Nossa equipe trabalha com educação, um campo em que há muito estudo sobre o impacto de políticas de igualdade racial, especialmente na educação antirracista e aprendizado social. No cenário atual, sentimos a necessidade de adquirir novos conhecimentos. A SimbiOsc foi indicada pela nossa diretora e pela liderança da área operacional como uma oportunidade valiosa para a área de projetos.” - Igor Ventura, coordenador de projetos no Instituto Reúna

Igor compartilha que havia já um interesse prévio da organização de solidificar esse conhecimento. Essa intenção aliada ao seu interesse pessoal no tema, fez com que o projeto desenvolvido durante a Trilha de Equidade Racial resultasse em um plano explícito de implementação para garantir o fortalecimento das políticas antirracistas e incorporar no planejamento estratégico institucional.

Desenvolvimento e Implementação

O que foi colocado em prática?

A organização desenvolveu um plano estruturado em etapas, focando na revisão de processos internos e no alinhamento com práticas éticas e transparentes:

1. Revisão das Políticas Internas de Fornecedores

O primeiro passo foi reavaliar e reestruturar a política de fornecedores, estabelecendo novos critérios de seleção baseados em práticas éticas. Isso foi necessário, pois foi percebido que muitos fornecedores não possuíam uma bagagem consistente em relação à inclusão da equidade racial nos produtos que produziam para organização.

“Nós entendemos que era crucial trabalhar com parceiros que compartilham nossos valores de transparência e responsabilidade social”.

2. Capacitação da Equipe

Em seguida, a equipe passou por um processo de treinamento específico para aplicar as novas diretrizes de forma eficiente. As oficinas de capacitação garantiram que a equipe estivesse preparada para monitorar o cumprimento das diretrizes em todas as parcerias.

“Capacitar nossos colaboradores foi essencial para garantir que todos tivessem um olhar crítico e estivessem preparados para identificar qualquer desvio.”

3. Acompanhamento e Avaliação

Para assegurar que os fornecedores estivessem de fato alinhados aos novos critérios, foi criado um sistema de acompanhamento contínuo. Esse monitoramento regular incluiu revisões de contrato e avaliações periódicas dos fornecedores.

Quanto aos desafios de implementação, Igor relata que nem todos estavam inicialmente dispostos ou preparados para incorporar uma perspectiva antirracista, visto que muitos fornecedores são especialistas que já possuem uma forma de trabalho específica. Porém, junto com a liderança, foi definido que essa é uma prioridade não negociável para o instituto.

“Para os que não estavam dispostos a integrar essas práticas, optamos por priorizar outros fornecedores que estejam alinhados a esse compromisso, reforçando que isso também será formalizado em contrato.”

Impacto e Benefícios

O que já pode ser visto de mudança?

Como consequência, a equipe de projetos – que também inclui Isabella F. e a líder Fernanda Candido Gomes – conseguiu evidenciar a importância de incorporar práticas antirracistas no planejamento estratégico institucional.

“Realizar a Trilha, como fizemos na SimbiOsc, nos deu mais força dentro da organização, permitindo argumentos mais consistentes e trazendo o tema à tona. Quando todos têm conhecimento dessas ações, o assunto ganha espaço e é fomentado.”

Além disso, com fornecedores comprometidos com os novos valores da organização, foi possível reduzir consideravelmente os riscos que poderiam comprometer a imagem e a ética institucional. A seleção mais criteriosa e a implementação de novos critérios de transparência colaboraram para um ambiente mais seguro para todas as parcerias.

Igor conta que a troca com a Silvia, durante a mentoria individual, foi extremamente valiosa. Na ocasião, ela trouxe reflexões sobre o impacto das práticas produtivas dos fornecedores e reforçou a necessidade de mudança na forma como são estruturadas as cláusulas contratuais, trazendo a importância de integrar a equidade racial como algo central e não apenas um adendo.

“A mentoria foi especialmente impactante, pois nela a Silvia nos desafiou a enxergar novos caminhos. Ela trouxe uma perspectiva potente sobre a responsabilidade da branquitude na construção de uma sociedade mais equitativa, e esse conhecimento tem o potencial de transformar a maneira como muitas pessoas abordam o tema.”

Por que falar de raça ou racismo em nosso país?

Para responder a essa pergunta, um breve retorno histórico é sempre necessário visto que este movimento nos apoia na compreensão das questões que hoje enfrentamos neste campo.

A população brasileira foi formada a partir de 03 (três) grandes grupos populacionais: (1) os diversos povos originários que habitavam o continente, (2) os brancos, representados pelos portugueses que aqui chegaram no século 15 e (3) a população negra oriunda de diversas regiões da África, amplamente introduzida no território a partir do século 16.

Estamos falando de culturas, histórias, senso de mundo, interesses e composição social particulares que produziram uma forma singular de socialização. Uma população vista como inferior por ser massivamente constituída pela mistura de raças.

#CompartilharParaEvoluir

Aprendendo com quem realiza

Igor compartilha cinco dicas importantes com base em sua experiência:

1. Garanta que a liderança esteja comprometida com o processo

Investir tempo alinhando compartilhando o processo com a liderança é fundamental para assegurar o comprometimento institucional com a equidade racial.

2. Verifique a disponibilidade de recursos para o projeto

A organização precisa possuir os recursos financeiros e humanos necessários para os objetivos a fim de garantir que a iniciativa evolua e seja possível visualizar avanços.

3. Formalize os objetivos antirracistas

As práticas antirracistas precisam se tornar institucionais e isso só acontece a partir da formalização como um valor importante para a organização. Somente assim, a iniciativa não será temporária, mas contínua e também prática.

4. Divulgue para os colaboradores e parceiros a centralidade da equidade racial

Reconhecer que o Brasil é marcado por desigualdades sociais enraizadas, especialmente em termos de raça e identidade, colabora para entender que essas questões têm um impacto social relevante e precisam ser tratadas como prioridade e não apenas como temáticas acessórias.

5. Esteja realmente presente e se abra para o aprendizado

Mesmo sendo do terceiro setor e tendo uma base sobre o assunto, é necessário estar presente e disposto a ouvir e trocar durante as interações. Há muito a ser aprendido.

As soluções do Instituto Reúna pensadas tanto para colaboradores internos, quanto para fornecedores externos, refletem o compromisso da organização em fortalecer políticas de educação antirracista e integrar essas práticas à rotina organizacional.

Existe o momento ideal para pensar no planejamento sucessório da organização?

O caso do **Instituto Taturana**

Carol Misorelli
Cofundadora e diretora
Instituto Taturana



A Taturana - Cinema e Impacto Social, uma organização sem fins lucrativos, nasceu do propósito de democratizar o acesso ao cinema e fortalecer diálogos sociais. Desde sua refundação em 2020 como associação, a organização vem se dedicando a estruturar seus processos internos, e em 2024 deu um passo fundamental: iniciou o planejamento sucessório com o apoio da Trilha de Planejamento Sucessório da SimbiOsc.

Mesmo com uma equipe reduzida e recursos limitados, a Taturana enfrentou um desafio comum em muitas organizações: como garantir a continuidade da missão enquanto promove renovação na liderança? A partir da participação de Carol Misorelli, cofundadora e diretora da Taturana na Trilha, a organização deu início a um planejamento sucessório com mais embasamento e direcionamento.

Cenário da OSC

Qual era o contexto do desafio?

O Instituto Taturana, criado em 2014 por duas mulheres, acredita no poder do cinema para articular redes, fomentar diálogos e fortalecer vínculos sociais. Durante seus primeiros anos, a organização funcionou com uma abordagem orientada a projetos, contratando colaboradoras conforme a necessidade, de forma temporária. Em 2019, a Taturana transformou-se em uma organização da sociedade civil e, em 2021, estabeleceu uma nova estrutura organizacional com pessoas associadas.

Esse processo de “refundação” revisitou o papel da organização no campo que passou a ser o de fortalecer o ecossistema de cinema e impacto social e também criou uma diretoria colegiada que apontava para iniciar um planejamento que assegurasse a continuidade da missão.



“

“Há quatro anos já tínhamos a ideia de estruturar um planejamento sucessório, mas é um processo longo. Passamos pela fase de despersonalizar a instituição e gostaríamos de criar um projeto de renovação da ocupação dos cargos de liderança.”

Carol Misorelli
Cofundadora e diretora da Taturana

Com uma equipe de apenas sete pessoas e um quadro associativo recente, a organização percebeu que não havia pessoas disponíveis, no curto prazo, a assumir posições de liderança. A análise inicial do mapa sucessório revelou alguns pontos: uma equipe muito recente no contexto organizacional e a falta de um programa de desenvolvimento de pessoas.

Com esse diagnóstico, ficou evidente a necessidade de estruturar o planejamento sucessório, construindo uma estrutura que fortalecesse a governança e a relação com pessoas associadas e desenvolvesse lideranças.

Pílulas de **CONHECIMENTO**



A sucessão é um processo que ocorre nas organizações independentemente de ter sido ou não planejada. O grande desafio é fazer uma sucessão ocorrer de forma eficaz e ter como resultados o apoio no cumprimento de sua missão e a manutenção e desenvolvimento de competências e conhecimentos para o futuro organizacional.

Desenvolvimento e Implementação **O que foi colocado em prática?**

A Taturana utilizou a Trilha de Planejamento Sucessório para organizar os primeiros passos dessa jornada. O processo começou com a formação de um comitê composto pela diretoria e conselheiras, responsável por conduzir as etapas do planejamento.

As duas primeiras reuniões do comitê trouxeram avanços significativos. A primeira etapa foi dedicada ao diagnóstico e mapeamento das competências necessárias para as diretorias, tanto a interina quanto a de Formação e Diretoria Institucional, além de traçar o perfil das posições a serem ocupadas. A segunda reunião focou na triagem e avaliação de candidaturas para a posição interina, culminando na

contratação de uma diretora interina para conduzir o processo proposto de estruturação do planejamento sucessório até 2025.

Já as outras duas posições de diretoria permanentes estão previstas para iniciar seus mandatos após o primeiro trimestre de 2025. Uma questão primordial para o time é garantir a diversidade no quadro de lideranças, por isso, tais posições possuem foco em marcadores de gênero e raça.

Vislumbrando o médio e longo prazo, a liderança da Taturana compreendeu a importância de priorizar o desenvolvimento da equipe para futuras transições. Por isso, uma das temáticas a serem trabalhadas é como desenvolver iniciativas que potencializem as habilidades das pessoas atuais do time.

“É importante adaptar conceitos e aprendizados para a sua realidade, considerando tempo e recursos humanos disponíveis, por exemplo. Em uma estrutura menor, considerando que temos outros papéis no dia a dia, é preciso tratar o processo como um investimento na sustentabilidade e legado da organização”, destacou Carol, fundadora da Taturana.

Impacto e Benefícios

O que já pode ser visto de mudança?

As ações tomadas já começaram a transformar a Taturana. A contratação de uma diretora interina permitiu que Carol pudesse ter mais uma pessoa aliada nesse momento e se dedicar ao papel de mentora durante a transição. Agora, o comitê está fortalecendo a sua governança para desenhar o futuro mapa de sucessão.

O que é um Mapa de Sucessão?

Um mapa de sucessão é uma ferramenta estratégica que permite identificar, planejar e preparar a transição de lideranças em uma organização. Ele detalha as competências, experiências e perfis necessários para cada posição chave e mapeia as pessoas internas ou externas que podem assumir esses papéis no futuro. Além disso, o mapa serve para orientar o desenvolvimento de talentos, garantindo continuidade e sustentabilidade organizacional, mesmo em momentos de mudanças.



Outro impacto importante foi compreender a importância do fortalecimento da cultura de desenvolvimento de pessoas. Com o apoio da Trilha, a equipe passou a enxergar o planejamento sucessório como um processo contínuo e essencial para a sustentabilidade da organização.

“Sinto que consegui encontrar um ponto de partida. Ter um processo estruturado me deu muita segurança para escolher um caminho e avançar com confiança”, acrescentou Carol sobre sua experiência.

#CompartilharParaEvoluir

Aprendendo com quem realiza

Para organizações que desejam começar ou aprimorar seu planejamento sucessório, algumas dicas essenciais podem fazer a diferença:

Comece cedo:

Mesmo organizações menores podem se beneficiar ao iniciar o planejamento sucessório ainda em seus primeiros anos.

Realize um diagnóstico:

Identifique as competências e perfis disponíveis hoje e aqueles que serão necessários para o futuro. Reconhecer seu ponto de partida é essencial para os avanços no percurso.

Reconheça os atores-chave:

Considere que os espaços de liderança não são ocupados apenas por funcionários formais, mas também por parceiros, redes de apoio e outros envolvidos indiretamente na atuação da organização. Incluir esse ecossistema pode ser essencial para o sucesso do planejamento.

Adote uma perspectiva prática de desenvolvimento:

Valorize as forças existentes, os desejos e a motivação dentro da organização. Permita que aqueles com interesse em assumir responsabilidades se manifestem, criando oportunidades para o crescimento orgânico e contínuo.

Desenvolva pessoas:

Invista no crescimento da equipe para que ela esteja preparada para ocupar posições de liderança estratégica.

Fortaleça a governança:

Envolva conselheiros, especialistas e outras partes interessadas para garantir a transparência e boas práticas em todas as etapas do processo.

Por meio desses passos, a Taturana mostrou que é possível transformar o planejamento sucessório em uma oportunidade de crescimento organizacional. E você, já pensou no futuro da liderança da sua organização?

18

Políticas de equidade racial como prioridade organizacional

O caso do **Espro**

Rafael Mattoso

Analista de Projetos Socioeducacionais
Espro – Ensino Social Profissionalizante



Desde 1979, o Espro atua na inserção de adolescentes e jovens em vulnerabilidade social no mercado de trabalho, por meio da socioaprendizagem.

Conscientes da necessidade de firmar um compromisso institucional com a diversidade, os colaboradores conseguiram conquistar visibilidade da temática dentro da organização e avançar nessa importante pauta.

Cenário da OSC

Qual era o contexto do desafio?

O Espro, com mais de 650 colaboradores e atuação nacional, opera em programas socioeducacionais voltados para a capacitação e inclusão de jovens de 14 a 24 anos no mercado de trabalho.

Apesar de sua missão social, faltava uma política estruturada que integrasse diversidade e equidade racial, um desafio identificado pelos participantes do Espro na Trilha. Embora já promovessem diálogos internos sobre a relevância dessas pautas, compreenderam a importância de formalizar um compromisso institucional que assegurasse a inclusão efetiva de diversidade e equidade, consolidando essas questões como pilares da organização.

A demanda por mudança ficou mais evidente durante a Trilha de Equidade Racial, quando os participantes compartilharam com a Silvia Silva, mentora especialista, a informação da contratação de uma consultoria especializada, demonstrando abertura institucional para avançar na pauta.

Desenvolvimento e Implementação

O que foi colocado em prática?

O processo de implementação de ações para fortalecimento da Diversidade e Inclusão no Espro foi orientado pela consultoria contratada, contando também com as contribuições e aprendizados da Trilha . As etapas aconteceram de forma interseccional dentro da organização e incluíram:

Esboço da Política de Equidade Racial:

Resultado final da atividade proposta na Trilha, esboçada pelos participantes do Espro na iniciativa, contava com propostas como:

- Criação de uma meta de 50% de representatividade racial nas lideranças;
- Estruturação de protocolos para tratamento de casos de racismo envolvendo colaboradores e jovens atendidos;
- Compartilhamento da Trilha de equidade racial como parte da formação interna de letramento.

Criação de Grupos Temáticos:

- Os grupos são compostos por 15 participantes cada, são focados em LGBT, raça, gênero, pessoas com deficiência e gerações, e incluem um líder e um co-líder em cada um.
- Estabelecimento de modelos de autogestão para promover engajamento contínuo.
- Planejamento de projetos-piloto, com implementação inicial prevista para 2024 e expansão em 2025.

Ações Específicas por Grupo:

- LGBT: Organização de uma campanha do Dezembro Vermelho para prevenção de infecções sexualmente transmissíveis, respondendo a um aumento de casos entre jovens atendidos.
- Raça: Promoção do Novembro Negro, com destaque para figuras históricas do movimento negro e relatos pessoais de colaboradores, fortalecendo a representatividade.

A orientação oferecida pela mentora da Trilha, Silvia Silva, foi crucial para alinhar esforços idealizados durante a trilha, com a consultoria que estava chegando para dar suporte à organização e às ações propostas, priorizando iniciativas que gerassem maior impacto a curto prazo.

“A Silvia soube muito bem orientar os próximos passos. Ela é muito pragmática. Quando eu disse a ela que existia a consultoria, o novo caminho foi criar grupos de diálogo com os colaboradores.”

O projeto entregue ao final da Trilha analisou as práticas existentes na instituição e buscou identificar novas possibilidades de aplicação prática. A perspectiva é avaliar um piloto da política em 2025 junto ao grupo de equidade racial e as lideranças da instituição, ainda que parcialmente. Contudo, a implementação total ainda depende de avanços em diversas áreas, com foco na consolidação dos protocolos para lidar com casos de racismo.

Pílulas de **CONHECIMENTO**



A interseccionalidade, conforme descrita por Patricia Hill Collins e Sirma Bilge, é uma ferramenta analítica que evidencia como categorias como raça, gênero e classe se interconectam e moldam as relações de poder na sociedade. Longe de serem isoladas, essas categorias operam de forma unificada, afetando tanto as experiências individuais quanto as dinâmicas sociais mais amplas. Essa perspectiva permite compreender desigualdades muitas vezes invisíveis e atuar de forma mais eficaz na construção de uma sociedade mais justa e inclusiva.

Impacto e Benefícios

O que já pode ser visto de mudança?

As mudanças implementadas pela instituição já demonstram avanços significativos, especialmente no fortalecimento da pauta de equidade racial. A formalização dos grupos de diálogos e novos protocolos criados dentro da organização consolidaram um compromisso estruturado com a diversidade e a inclusão. Esse movimento representou um marco para a governança, ao trazer diretrizes que alinham ações concretas ao planejamento estratégico, assegurando que a agenda de equidade seja uma prática efetiva.

A mobilização de lideranças e equipes também foi um ponto central nesse processo. Espaços de diálogo foram criados, permitindo que colaboradores discutam a diversidade de maneira aberta e construtiva.

“Esses momentos não só fortaleceram a escuta interna, mas também geraram ideias práticas para avançar em inclusão. A ideia é que a equidade racial não seja mais uma iniciativa isolada, mas uma lente por onde todas as decisões da instituição sejam vistas”.

Esses esforços têm mostrado que mudanças estruturais são possíveis quando há engajamento coletivo e ações consistentes. Rafael Mattoso destaca ainda como foi importante aprender com quem já possui uma trajetória mais robusta nessa temática, e, nesse sentido, ele não poupa elogios à trajetória de Silvia e Kaio Gameleira, dois profissionais que inspiraram mudanças significativas em sua organização.

"A atuação da Silvia na liderança de projetos de equidade é um exemplo de dedicação e estratégia. Ela tem a capacidade de transformar ideias em ações concretas, mobilizando equipes de maneira admirável. Já o Kaio, mediador de aprendizagem da Trilha, é um verdadeiro articulador. Consegue conectar diferentes perspectivas e construir consensos que impulsionam avanços consistentes."

#CompartilharParaEvoluir

Aprendendo com quem realiza

Rafael divide com as organizações que enfrentam desafios semelhantes algumas sugestões que podem colaborar no percurso de criação e fortalecimento de políticas e ações de equidade:

Invista em formação contínua:

- Participe de trilhas formativas como as da SimbiOsc, que oferecem conhecimento teórico e prático adaptado à realidade das OSCs.

"Esses espaços formativos oferecem não só ferramentas, mas também inspiração para aplicarmos ações que realmente façam sentido no dia a dia das organizações".

Engaje equipes de forma colaborativa:

- Estructure grupos temáticos para criar espaços de diálogo e implementação prática, promovendo ações concretas a partir das trocas.

Pressione por institucionalização:

- Formalize compromissos para garantir a longevidade das iniciativas, independentemente de mudanças na equipe.

Aproveite consultorias externas:

- Utilize o suporte de especialistas para ampliar o impacto e a efetividade das ações propostas.

A Inteligência Artificial como aliada na produção de Relatórios Anuais

O caso da **Casa Fluminense**

Lennon Medeiros
Casa Fluminense



Articulando organizações e cidadãos engajados na construção pública do Rio de Janeiro por meio da colaboração permanente em encontros, cursos e fóruns, a Casa Fluminense já realizava o trabalho de coleta de dados. Porém, a importância dessas informações estava se perdendo na hora da interpretação e análises.

Com conhecimento em inteligência artificial na bagagem, o assessor de mobilização da Casa Fluminense em 2023, Lennon Medeiros, identificou o que precisava ser feito para a organização dar seu próximo passo.

Cenário da OSC

Qual era o contexto do desafio?

A Casa Fluminense possuía uma base robusta de dados sobre instituições do Rio de Janeiro e suas ações, porém enfrentava dificuldades em extrair informações úteis e gerar relatórios analíticos a partir dos dados. Um dos documentos que divulgava boa parte desses dados era o Relatório Anual de Atividades.

Ao iniciar a organização dos dados de 2023 para a produção de um novo Relatório Anual, o assessor de mobilização, Lennon Medeiros, viu na Trilha de Inteligência Artificial da Simbiosc a oportunidade para conectar esse tema à análise de dados. Afinal, é essencial que a criação de conteúdo para documentos como esse esteja alinhada ao monitoramento do impacto gerado, considerando que o Relatório Anual é muito importante para a transparência e contribui para a captação de recursos da organização.

A Casa Fluminense visualizava que a IA poderia ser útil para outros fins além da organização de dados. Havia também uma oportunidade para o cruzamento e análise dos dados coletados pela organização, intensificando a “geração cidadã de dados”. Esse conceito, importante para a OSC, indicava um foco em incorporar conhecimentos do território e incentivar a participação social como um motor para a geração de informações relevantes.

Para avançar na temática, seria necessário modernizar e padronizar processos, capacitar a equipe, superar resistências e aproveitar melhor a inteligência coletiva e, também, a inteligência artificial para melhorar a gestão de dados.

Desenvolvimento e Implementação

O que foi colocado em prática?

Com o apoio da Trilha de IA, a OSC conseguiu revisitar os seus relatórios anuais de 2021 e 2022 que consideravam haver a necessidade de mais aprofundamento. Além disso, conseguiram lançar o relatório de 2023 já no início de 2024. Ou seja, o que antes era custoso e envolvia grandes esforços de toda a equipe, passou a ser feito com mais eficiência e agilidade.

Adicionalmente, o processo de geração de relatórios foi padronizado, tornando-o mais rápido e verificável em suas etapas, sem sobrecarregar a equipe.

Isso só foi possível porque Lennon conseguiu identificar uma lacuna importante no seu conhecimento. Ele já havia feito inúmeros cursos de gigantes do setor de tecnologia, mas

identificou que a vivência na Trilha impulsionou suas habilidades em engenharia de prompt, que nada mais é do que aprender a fazer boas perguntas para a inteligência artificial.

Passo a passo realizado pela Casa Fluminense

Para refazer os relatórios

1. Verificar os dados existentes com base no prompt atualizado.
2. Realizar nova análise dos dados, aplicando as atualizações necessárias para corrigir ou complementar as informações.
3. Reescrever o relatório com base nos dados revisados e na nova análise, garantindo nitidez e alinhamento com a intenção de melhoria.

Para criar novos relatórios

1. Documentar as atividades individuais semanalmente, registrando as ações realizadas por cada integrante de forma organizada e detalhada.
2. Realizar reuniões de equipe para validar as atividades documentadas, alinhando os dados coletados ao objetivo do relatório e garantindo consistência.
3. Analisar os dados coletados a partir da aplicação do prompt atualizado para estruturar e interpretar os dados de forma coerente.
4. Escrever o relatório, consolidando as informações validadas e analisadas, elaborando um documento claro, objetivo e alinhado às expectativas.



“

O treinamento de engenharia de prompt consiste em entender o que é um personagem, fonte e formato, por exemplo. O mais importante é saber fazer boas perguntas para a IA. Para isso, é preciso organizar bem as palavras, cada palavra importa.”

Lennon Medeiros
Casa Fluminense

Assim, o uso de prompts personalizados foi introduzido, com foco na criação de relatórios e na extração de textos, otimizando o uso da IA. Ferramentas e métodos aprendidos na Trilha foram aplicados para construir uma base de conhecimento sólida e melhorar a gestão da inteligência da organização.

O segundo ponto de desenvolvimento da OSC foi a organização dos bancos de dados, em relação às estrutura das pastas, nomenclatura e formatos de arquivos, que foram conhecimentos aprofundados ao longo da Trilha.

Algumas importantes bases de dados existentes da Casa Fluminense foram reorganizadas, incluindo a criação e aprimoramento do Mapa da Participação, que identifica os atores locais do Rio de Janeiro e suas áreas de atuação. Lennon conta que um dos desafios que teve durante esse processo foi a adesão da equipe, devido à desconfiança que o uso da inteligência artificial ainda causa nas pessoas.

Abaixo, um exemplo de como “conversar” com o ChatGPT para obter informações com mais qualidade e aprofundamento, compartilhado durante a Trilha:

E segundo o ChatGPT, o que é mais importante para usar a IA generativa?

DICA	EXPLICAÇÃO	EXEMPLO BOM	EXEMPLO RUIM
1. Seja claro e específico	Formule prompts de forma clara e específica.	“Crie um parágrafo descrevendo vantagens de energia solar em comparação com a energia eólica.”	“Fale sobre energias renováveis.”
2. Forneça contexto relevante	Inclua contexto relevante para a IA compreender	“Escreva uma breve história sobre a Revolução Industrial e seu impacto nas condições de trabalho.”	“Fale sobre a Revolução Industrial.”
3. Use instruções completas	Utilize instruções completas e claras.	“Escreva um resumo de duas páginas sobre as teorias de Albert Einstein e suas implicações para a física moderna.”	“Alberta Einstein.”

“Para convencer a equipe foi muito diálogo, treinamento e oficinas, demonstrando as ferramentas e que os dados não seriam utilizados para outros objetivos, desmistificando eventuais dúvidas e percepções equivocadas. Eu realizei cerca de cinco oficinas internas, tanto com a equipe como com o time executivo.”

Impacto e Benefícios

O que já pode ser visto de mudança?

Entre os ganhos para a OSC, Lennon cita que processos individuais passaram a ser documentados regularmente para que se possa, posteriormente, entender as tomadas de decisão individuais e coletivas a partir de padrões compreendidos por todos, e como elas influenciaram na produção e gestão do conhecimento da Casa.

“Antes, a gente não documentava muito bem o conhecimento de quem estava produzindo o processo. Isso também interferia na quantidade de esforços para fazer algo acontecer, por exemplo, o relatório anual era extremamente desafiador, levava meses para conseguirmos encontrar e compilar todos os dados necessários.”

Outro benefício foi que a troca de saberes entre representantes de diferentes grupos passou a ser implementada com estrutura, fortalecendo a integração e colaboração entre os participantes.

“A gente estava muito interessado em criar projetos e trilhas que acelerassem a participação social como motor da geração de dados, a Trilha da SimbiOsc reacendeu essa chama dentro de nós.”

#CompartilharParaEvoluir

Aprendendo com quem realiza

Lennon dá algumas dicas valiosas que obteve com a implementação do projeto de inteligência artificial na Casa Fluminense:

1. Estructure bem as informações e saiba quais são

Documente os dados da sua organização, incluindo as informações sobre os processos de produção de conhecimento individuais e coletivos. É, também, crucial entender os objetivos do que se deseja produzir e quais insumos serão utilizados

2. Integre os novos conhecimentos aos processos vigentes

Identifique as práticas já existentes na organização e busque incorporá-las de forma a otimizar os resultados com os novos conhecimentos adquiridos.

3. Se dedique a aprender a fazer boas perguntas

A engenharia de prompt é parte fundamental do sucesso da implementação do uso da inteligência artificial. O sucesso depende de saber organizar as palavras corretamente nos prompts para obter respostas úteis e adequadas da IA.

“O conteúdo que encontrei na Trilha da SimbiOsc foi muito qualificado, bastante diferente do que eu já havia visto no mercado. A capacidade de aplicação foi muito realista, com estudos de caso bem elaborados e com troca de saberes valiosos para o aprendizado. Foi muito importante contar com essa inteligência coletiva.”

Como a {reprograma} desenvolveu um fluxograma para aprimorar seu modelo de monitoramento e avaliação

O caso da **{reprograma}**

Larissa Lemos

Data Analyst | Data Scientist

{reprograma}

Letícia Cardoso

Coordenadora de programas

{reprograma}



Com oito anos de atuação voltada a mulheres e adolescentes em situações de vulnerabilidade social, econômica e de gênero, a {reprograma} já tinha uma cultura de coleta de dados muito bem estabelecida, mas precisava determinar o que priorizar dentre tantas informações levantadas.

Em dedicação conjunta, a coordenadora de programas, Letícia Cardoso, e a analista de dados, Larissa Lemos, conseguiram desenhar o caminho a ser trilhado pela organização, a partir da Trilha de avaliação de impacto.

Cenário da OSC

Qual era o contexto do desafio?

A {reprograma} já contava com alguns instrumentos de coleta e uma Teoria da Mudança desenvolvida com a seguinte estrutura:

O formato da Teoria da Mudança da Reprograma segue a seguinte estrutura lógica:



Entretanto, sentiam a necessidade de melhor integrar os instrumentos de coleta de dados com a Teoria de Mudança. Ou seja, a organização possuía um ‘mapa’ com as definições necessárias que tornavam nítidos os resultados a serem alcançados e gostariam de relacionar esse ‘mapa’ com as coletas de dados provenientes dos programas.

“

A Trilha de Avaliação de Impacto chegou num momento crucial. Já estávamos em movimento para criar um projeto, mas não tínhamos conhecimento sobre as perguntas avaliativas. No meio do caminho, nossas tentativas desandavam, uma coisa não conectava com a outra. Essa ferramenta, dentre outras, que a [Rayane Freitas, PhD](#) e o [Rogerio Silva](#) trouxeram foram essenciais para nós”

Larissa Lemos
Data Analyst | Data Scientist na {reprograma}



Desenvolvimento e Implementação

O que foi colocado em prática?

Com a Trilha da Avaliação de Impacto, a OSC compreendeu que, para conectar os instrumentos de coleta de dados à Teoria da Mudança, era necessário criar perguntas avaliativas. As perguntas avaliativas, se tornaram a base para delimitar os indicadores, identificar gaps e oportunidades de aprimoramento para o modelo de monitoramento já existente.

“Eu percebi que estava ignorando a etapa das ferramentas relacionadas às perguntas avaliativas. Refletir sobre a Teoria da Mudança e elaborar perguntas que os indicadores possam responder foi um passo essencial. Identificar as questões centrais e as palavras-chave tornou-se parte fundamental dessa construção”.

Larissa Lemos

Pílulas de CONHECIMENTO



Perguntas avaliativas são questões formuladas no contexto de avaliações para investigar aspectos de um projeto, programa ou política. Elas devem ser produzidas para orientar o processo avaliativo, destacando os aspectos que precisam ser examinados e respondidos. As perguntas podem versar sobre aspectos como alcances, desafios, sustentabilidade, escalabilidade, adaptabilidade, aprendizagem, equidade, transparência, a depender do objetivo de uma avaliação. A focalização das perguntas avaliativas, no jogo do “menos é mais” ajudara a tornar as avaliações mais concisas e úteis.

Esse processo de desenho das perguntas avaliativas foi realizado de forma colaborativa, envolvendo a equipe de 13 pessoas da equipe em uma oficina de chuva de ideias liderada por Larissa. Abaixo, o passo a passo indicado pelo Rogério Silva, compilado pela [Artemisia](#) e utilizado pela {reprograma}.



Fonte: Artemisia, 2017

“O exercício que realizamos começou com a elaboração de perguntas avaliativas para os nossos programas, baseadas na Teoria da Mudança. Esse processo foi fundamental, pois nos ajudou a identificar lacunas existentes em nossa Teoria da Mudança, além de evidenciar o que desejamos avaliar como resultado. Expusemos aprendizados da Trilha para embasar a dinâmica de criação dessas perguntas.”
Leticia Cardoso, coordenadora de programas

A profundidade de impacto da {reprograma} está organizada em três níveis principais: conectar, fortalecer e transformar. O primeiro nível, "conectar", tem como objetivo introduzir a tecnologia a mulheres e meninas, criando uma base de conhecimento e incentivando o uso prático no dia a dia.

No segundo nível, "fortalecer", a iniciativa busca oferecer conhecimentos intermediários ou especializados, além de promover a troca de experiências dentro da comunidade de mulheres na tecnologia e na própria Reprograma.

Por fim, o nível "transformar" foca em aumentar a empregabilidade e reduzir a falta de mulheres no setor tecnológico, promovendo mudanças significativas na vida das atendidas. Os resultados buscados pela OSC podem ser conferidos abaixo:



Cada uma dessas etapas – “conectar”, “fortalecer” e “transformar” – é monitorada pela organização. Logo, a quantidade de dados obtidos é alta e requer olhar criterioso da equipe para selecioná-las.

“As perguntas nos ajudaram a compreender o que desejamos alcançar, permitindo a definição de indicadores-chave. A partir disso, analisamos nossos instrumentos para identificar em que etapa é possível coletar os dados necessários para construir os indicadores.”

Leticia Cardoso, coordenadora de programas

Durante a oficina de chuva de ideias, a equipe da {reprograma} descreveu várias perguntas de interesse para cada um dos cinco programas centrais da organização. Durante as sessões de mentoria da trilha de avaliação de impacto, Leticia e Larissa foram apoiadas na identificação de três temas centrais que permeavam as questões colocadas pela equipe: Capacidade Profissional, Empregabilidade e Qualidade de Vida, e Rede de Apoio e Empoderamento. Com base nessa análise, associaram cada pergunta a um ou mais desses temas, utilizando tags correspondentes para facilitar a categorização.

Com as tags, conseguiram selecionar de uma a três perguntas avaliativas para cada programa, garantindo que essas fossem relevantes e alinhadas aos objetivos estabelecidos e a teoria de mudança. Em seguida, consolidaram as perguntas em uma planilha e utilizaram um checklist criterioso para refletir sobre a qualidade e a eficácia das questões levantadas.

Checklist para refletir sobre a qualidade das perguntas avaliativas

- A pergunta tem real importância para os principais interessados?
- A pergunta contribui para diminuir dúvidas e busca informações desconhecidas?
- A pergunta possibilita gerar informações importantes, que podem facilitar a tomada de decisões estratégicas ou táticas-operacionais?
- A importância da avaliação seria comprometida se esta pergunta fosse retirada?
- É possível responder a esta pergunta com os recursos disponíveis (tempo, pessoas, dinheiro)?
- É possível responder a esta pergunta com os métodos e os instrumentos disponíveis?
- É possível responder a esta pergunta com o tempo de que dispões?

Com base nas perguntas avaliativas, Larissa identificou o instrumento que se relaciona com cada pergunta e está desenvolvendo os indicadores necessários para respondê-las. O próximo passo, que deve ser concluído no primeiro trimestre de 2025, é a construção de um relatório que conecte cada indicador às respectivas perguntas avaliativas.

“A Trilha nos trouxe ferramentas valiosas para integrar dados qualitativos, uma área que precisávamos explorar melhor. Esse aprimoramento será um dos resultados mais significativos dessa experiência”

Larissa Lemos

Impacto e Benefícios

O que já pode ser visto de mudança?

Ao longo do processo de definição das perguntas avaliativas e dos indicadores, várias descobertas importantes vieram à tona. Letícia e Larissa puderam perceber que a Teoria da Mudança apresentava lacunas que precisavam de atenção, o que levou à reflexão sobre como segregar os resultados em curto, médio e longo prazo, além de incluir novos elementos que a equipe considerou fundamentais.

Ao mesmo tempo, surgiram questionamentos sobre a adequação dos indicadores existentes para responder às perguntas avaliativas, revelando a necessidade de ajustes. Outro ponto que chamou a atenção foi a presença de redundâncias nos instrumentos de coleta, o que evidenciou a oportunidade de otimizar os esforços nesse campo.

“A Trilha nos permitiu adaptar os instrumentos à nossa realidade, deixando um importante legado que fortalece o conhecimento institucional. Nesse processo, a Rayane, facilitadora da Trilha, desempenhou um papel fundamental, sempre acolhedora e capaz de nos guiar com direcionamentos precisos e assertivos.”

Letícia Cardoso

Além disso, um olhar mais atento permitiu reconhecer que já há muitas informações armazenadas que, embora valiosas, ainda não estão sendo aproveitadas em todo o seu potencial para gerar aprendizados significativos. Assim, participar da trilha não apenas trouxe nitidez ao processo, mas também desenvolveu o caminho para uma prática de monitoramento e aprendizagem mais contínua e estruturada.

“O projeto ainda está sendo implementado. A principal conquista é que sabemos o caminho agora. O desafio é a complexidade desse trabalho, que demanda tempo e foco da equipe”

Leticia Cardoso

#CompartilharParaEvoluir

Aprendendo com quem realiza

Letícia e Larissa compartilham o conhecimento da trajetória que realizaram para colaborar com o percurso de outras organizações que desejam refletir sobre o impacto que produzem:

1. Dedique tempo

dedique tempo ao estudo da Teoria da Mudança e ao monitoramento e avaliação. Entenda os passos necessários e o objetivo final. Com isso, será possível desenhar uma visão geral do caminho e identificar os próximos passos, mesmo que não possam ser implementados imediatamente.

2. Invista em processos colaborativos

Engaje a equipe em oficinas e processos colaborativos para utilizarem o máximo do conhecimento organizacional possível ao definir perguntas avaliativas e indicadores, promovendo um entendimento compartilhado.

3. Menos é mais

Concentre-se nas informações essenciais, simplificando os processos e priorizando o que realmente importa para ser avaliado. Aos poucos, vá priorizando e eliminando algumas das perguntas avaliativas inicialmente mapeadas.

4. Busque apoio externo e mentorias

Participe de cursos e trilhas que ofereçam ferramentas, direcionamento e acompanhamento. Mentores experientes podem ajudar a superar desafios específicos.

5. Tenha paciência e compromisso com a agenda de impacto

Reconheça que o processo de monitoramento e avaliação é robusto, demanda tempo, foco e revisão constante. Adotar uma visão de longo prazo pode ajudar a manter a equipe engajada.

A {reprograma} conseguiu desenhar o caminho necessário para alcançar seus objetivos organizacionais quando o tema era o aprimoramento de suas práticas avaliativas. Como está a sua OSC nesse quesito?

Trilhas de Aprendizagem

Inscreva-se nas Trilhas de Aprendizagem que fundamentaram a elaboração dos casos de Desenvolvimento Institucional.

TRILHA DE Equidade Racial

Especialista:
Silva Silva

Nesta trilha, os participantes encontrarão um espaço para reflexões e desenvolvimento de ações antirracistas, em que poderão entender como funciona o racismo brasileiro e sistematizar iniciativas em sua organização e fora dela, para desmonte do racismo. Por meio de uma metodologia ativa e experiencial, os participantes serão estimulados a se reconhecerem dentro da estrutura racista de nossa sociedade e, a partir daí, poderão planejar e desenvolver ações antirracistas baseadas na realidade individual e organizacional.

[Clique para saber mais e se inscrever](#)



TRILHA DE Narrativa para Impacto

Nesta Trilha, os participantes conhecerão os segredos da narrativa de impacto social e passarão a entender como poderão usá-los para sensibilizar as pessoas a aderirem à causa da sua organização. Por meio de atividades práticas, os participantes serão conduzidos a uma experiência repleta de insights e descobertas sobre como contar melhor as histórias que importam para as organizações, seja para captar recursos, seja para gerar conhecimento sobre as causas da sua organização.

[Clique para saber mais e se inscrever](#)

Especialistas:
**Marcelo Douek e
Henry Grazinoli da Socia**



Trilhas de Aprendizagem

TRILHA DE

Avaliação de Impacto

Nesta trilha, você aprenderá sobre a importância das avaliações na melhoria de projetos e na identificação de resultados. Serão abordados os conceitos de Teoria de Mudança e Avaliação, com ênfase em métodos antirracistas. Você também terá acesso à conteúdos que abordam sobre a diferença entre esforços, produtos e resultados, e aprenderá a usar indicadores qualitativos e quantitativos, além de desenvolver instrumentos de coleta de dados que considerem diversidade e representatividade.

[Clique para saber mais e se inscrever](#)



Especialistas:

**Rayane Freitas
e Roger Silva**

TRILHA DE

Planejamento Sucessório

A sucessão é um processo que ocorre nas organizações independentemente de ter sido ou não planejada e o grande desafio é fazer a sucessão ocorrer de forma eficaz e ter como resultados o apoio no cumprimento de sua missão e a manutenção e desenvolvimento de competências e conhecimentos para o futuro organizacional.

[Clique para saber mais e se inscrever](#)



Especialistas:

**José Hipólito e
Nathalie Perret**

Intervisão racial: **Silvia Silva**

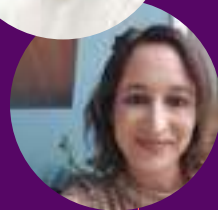
Trilhas de Aprendizagem

TRILHA DE

Desenvolvimento e Remuneração

Essa Trilha tem o objetivo de apresentar critérios nítidos para orientar carreira, desenvolvimento, remuneração e acompanhamento do desempenho que permitem maior consistência nas decisões da organização e servem como estímulo e orientação para que as pessoas possam realizar mais e melhor. Trabalharemos a criação de referências para estruturar a Gestão de Pessoas de forma simples, leve e flexível, organizando os cargos de acordo com sua natureza e complexidade e associando-os a uma estrutura salarial. Ao longo da trilha traremos exemplos de aplicação prática dessas ideias.

[Clique para saber mais e se inscrever](#)



Especialistas:

**José Hipólito e
Nathalie Perret**

TRILHA DE

Inteligência Artificial

Especialistas do
ITDP Brasil

É fundamental ir além da perspectiva do usuário de Inteligência Artificial e refletir sobre as implicações práticas desse avanço. Isso nos leva a analisar os benefícios potenciais, identificar as situações em que essa tecnologia pode ser utilizada de forma responsável, e apresentar seus conceitos fundamentais. Nessa Trilha iremos discutir sobre os desafios associados ao seu uso e oferecer exemplos práticos que possam ser aplicados no cotidiano, visando maximizar os benefícios dessa tecnologia de maneira ética e eficiente.

[Clique para saber mais e se inscrever](#)



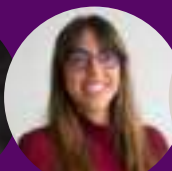
Karina Santos



Fabio Steibel



Pedro Braga



Tainá Aguiar



Cristina Alves



Diego Cerqueira

Agradecimentos

Agradecemos profundamente a todas as pessoas que, com gentileza, compartilharam suas histórias sobre desenvolvimento institucional para a criação do SimbiOsc na Prática:

Talyson Souza - Litro de Luz
Hugo Bovareto - Movimento pela Base
Val Rocha - Instituto Elos
Lorena Freitas - ITDP Brasil
Elisana Nini - Legisla Brasil
Camila Rodrigues - Instituto Centro de Vida
Paula Patrone - Cidade Escola Aprendiz
Carla Cabrera Duarte - Associação Acorde
Kelly Fernanda Paduin - Associação
Despertar Trancoso
Luna Rozembaum e Moema Salgado -
Instituto de Estudos da Religião
Brena Andrade - Instituto Sou da Paz
Vanessa Yumi Souto - Todos Pela Educação
Carolina Glycerio - Roda Educativa
Helena Bellan - Refúgio 343
Nadja Aguiar - Instituto Update
Igor Ventura - Instituto Reúna
Carol Misorelli - Instituto Taturana
Rafael Matoso - ESPRO - Ensino Social
Profissionalizante
Lennon Medeiros - Casa Fluminense
Letícia e Larissa - Reprograma

Agradecemos à Parceria Vamos (Instituto humanize, Instituto Lemann e República.org) financiadora desta iniciativa dentro da Comunidade SimbiOsc.

Agradecemos às pessoas que fazem parte do Hub Gestor da Comunidade SimbiOsc, fundamentais para que tudo isso se torne possível.

Beatriz Mendes
Cris Chiofalo
Ivy Frizo de Melo
Kaio Gameleira
Marina Judice
Milena Edwirges
Rayane Freitas
Rogério Silva
Sérgio Sampaio

Agradecemos às pessoas especialistas parceiras que, junto com a SimbiOsc, produziram e conduziram às trilhas:

Diego Cerqueira - ITDP Brasil
Fabro Steilbel - ITDP Brasil
Henry Grazinoli - Social Docs
José Hipólito - Consultoria Growth
Nathalie Perret - Consultoria Growth
Karina Santos - ITDP Brasil
Marcelo Douek - Social Docs
Pedro Braga - ITDP Brasil
Rayane Freitas - PACTO - Organizações Regenerativas
Rogério Silva - PACTO - Organizações Regenerativas
Sílvia Silva

Agradecemos aos parceiros da Comunidade SimbiOsc os quais foram importantes para a construção desta Série e Livro:

Natália Gonzales - S-lab
Phillipe Halley - S-Lab
Dayane - S-Lab
Giovana - S-Lab
Nathália Braga - design e diagramação

SimbiOsc

NA PRÁTICA

Idealização:

PACTO
organizações regenerativas

Financiamento:

VAMOS
TRANSFORMAR LIDERANÇAS
NO SETOR PÚBLICO E TERCEIRO SETOR

UMA PARCERIA

ENERGIA
Lemann



humanize

República.org