

**SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL**

**Unidade Lapa Tito**

**Cristiane MOTA**

**Renata GRACIANO**

**Tatiana BEVILACQUA**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PROFISSIONALIZAÇÃO DE  
EMPREENDIMENTO DO TERCEIRO SETOR:  
ESTUDO DE CASO ESPAÇO AQUARELA**

São Paulo

2012

Cristiane **MOTA**  
Renata **GRACIANO**  
Tatiana **BEVILACQUA**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PROFISSIONALIZAÇÃO DE  
EMPREENHIMENTO DO TERCEIRO SETOR:  
ESTUDO DE CASO ESPAÇO AQUARELA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário SENAC – Unidade Lapa-Tito, como exigência parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão Estratégica do Conhecimento e Inovação.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Me Luciana Campos Lima

São Paulo  
2012

M917g Mota, Cristiane Pereira da

A gestão do conhecimento na profissionalização de  
empreendimento do terceiro setor: estudo de caso espaço aquarela  
/ Cristiane Pereira da Mota, Renata Graciano da Silva e Tatiana  
Bevilacqua – São Paulo, 2012.

82 f. ; il

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Me. Luciana Campos Lima

Trabalho de Conclusão de Curso – Centro Universitário Senac  
Unidade Lapa-Tito, São Paulo, 2012.

1. Gestão do conhecimento 2. Terceiro setor 3. Plano de  
negócio 4. Sustentabilidade do negócio I. Silva, Renata Graciano da  
II. Bevilacqua, Tatiana III. Lima, Luciana Campos (Orient.) IV. Título

CDD 658.4038

Cristiane **MOTA**  
Renata **GRACIANO**  
Tatiana **BEVILACQUA**

**A Gestão do Conhecimento na Profissionalização de Empreendimento do  
Terceiro Setor: estudo de caso Espaço Aquarela**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Centro Universitário  
SENAC – Unidade Lapa-Tito, como  
exigência parcial para obtenção do  
grau de Especialista em Gestão  
Estratégica do Conhecimento e  
Inovação.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Me Luciana Campos  
Lima

A banca examinadora dos Trabalhos de Conclusão de Curso realizadas em 27/06/2012

considerou os candidatos: Aprovados

Presidente: Joana Domitila de Olívia Miranda

Examinador 1: Marcos Clemente

Examinador 2: Fabio Alves Carvalho

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela oportunidade dada, a meu filho Gabriel pelas noites e fins de semana que não pude dar a atenção que ele merece ao meu marido Claudio pela colaboração e compreensão e principalmente aos meus amigos de alma.

***Cristiane Pereira da Mota***

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus que é a fonte de minha vida.

Dedico aos meus familiares amados: os meus pais Antonio José da Silva e Marinete Graciano da Silva (in memorian), minha avó Josefa (in memorian), aos meus irmãos Renan e João Vitor. Agradeço as minhas colegas do grupo, que superou dificuldades e se dedicou mesmo em situações adversas, que a amizade constituída ao longo deste 1 ano e meio sejam conservados para vida toda. Agradeço ao Jonas Silva pelo apoio, amor, carinho, compreensão, dedicação, paciência e principalmente por ter tornado mágico este ano de 2011-2012. Agradeço aos meus colegas de trabalho em especial à Patrícia Parlato e Heloisa Mello que sempre estão ao meu lado, contribuindo de maneira significativa para o meu crescimento e desenvolvimento profissional e interpessoal. E aos demais professores, orientadores, coordenadores e colegas de classe que contribuíram para conclusão deste trabalho, meus sinceros votos de felicidades e Que Deus abençoe e ilumine vossos caminhos.

***Renata Graciano***

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, me apoiaram e sempre me encorajaram a superar mais este desafio em minha carreira. Agradeço minha mãe Joyce, que além de todo apoio materno que eu poderia precisar ainda me deu valiosos conselhos científicos. Agradeço também a minha irmã Nicole por acompanhar com entusiasmo e incentivo minha jornada. Obrigada também meu pai, Sergio, e meus queridos avós Lindoar, Hilda e Maria, por me darem forças sempre, mesmo que mais distantes do meu dia a dia. Ao meu querido Evandro, obrigada por estar ao meu lado e acreditando em mim sempre. Por último, gostaria de agradecer a todos aqueles que estiveram comigo neste um ano e meio: colegas, orientadora, professores, coordenadores. Aprendi valiosas lições com todos vocês. Meu mais sincero obrigado.

***Tatiana Bevilacqua***

## RESUMO

Este trabalho é um estudo de caso de um empreendimento do terceiro setor em fase inicial de sua gestão. Historicamente, empreendimentos do terceiro setor apresentam grande vulnerabilidade em sua gestão e sustentabilidade, sendo a profissionalização dos mesmos um movimento cada vez mais comum entre aqueles que pretendem aumentar suas chances de sucesso. O presente trabalho propõe ações de Gestão do Conhecimento capazes de catalisar a profissionalização de um empreendimento do terceiro setor através da integração entre planejamento do negócio com os conhecimentos da equipe gerencial do mesmo, nos níveis tanto tácito quanto explícitos.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento, terceiro setor, plano de negócio, sustentabilidade do negócio.



## **ABSTRACT**

*This paper is a case study of a nonprofit organization on its initial management stage. Historically, nonprofits shows great vulnerability on its management and sustainability, becoming its professionalization a more common approach to nonprofits willing to increase their success odds. The present paper proposes Knowledge Management actions capable of catalyzing a nonprofits professionalization through the integration between business plan and the organization members's knowledge, both on tacit and explicit levels.*

**Key words:** *knowledge management, nonprofits, business plan, business sustainability*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> - Como Elaborar um Plano de Negócio .....	<b>20</b>
<b>Figura 2</b> - Quadro comparativo de estrutura de Planos de Negócios .....	<b>21</b>
<b>Figura 3</b> - Processo SECI .....	<b>27</b>
<b>Figura 4</b> - Quadro de Modelo de Negócio .....	<b>29</b>
<b>Figura 5</b> - Plano de Negócio no Quadro .....	<b>31</b>
<b>Figura 6</b> - Representação conceituada do Ba .....	<b>33</b>
<b>Figura 7</b> - Síntese da Teoria U .....	<b>36</b>
<b>Figura 8</b> - Mapa Estratégico do Espaço Aquarela .....	<b>53</b>
<b>Figura 9</b> - Perspectiva de Aprendizado e Ações de GC Relacionadas.....	<b>54</b>
<b>Figura 10</b> - Perspectiva de Processos e ações de GC relacionadas.....	<b>55</b>
<b>Figura 11</b> - Matriz de Riscos do Projeto .....	<b>57</b>
<b>Figura 12</b> - Viabilidade financeira do projeto .....	<b>60</b>
<b>Figura 13</b> - Cronograma .....	<b>62</b>
<b>Figura 14</b> - Horizontes de Tempo do Negócio .....	<b>66</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Análise SWOT .....	<b>45</b>
<b>Tabela 2</b> - Plano de Contenção .....	<b>58</b>
<b>Tabela 3</b> - Plano de Comunicação.....	<b>59</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1	Objetivos Gerais.....	13
1.2	Objetivos Específicos.....	13
1.3	Justificativa.....	14
<b>2</b>	<b>SUSTENTABILIDADE ADMINISTRATIVA EM EMPREENDIMENTOS DO TERCEIRO SETOR</b> .....	<b>15</b>
2.1	Breve contextualização histórica de empreendimentos do terceiro setor .....	15
2.2	O terceiro setor na atualidade .....	16
2.3	Credibilidade: intenção e resultados para a sustentabilidade do negócio.....	17
2.4	Planejamento estratégico: tangibilizando resultados .....	18
2.4.1	Plano de negócio como instrumento de profissionalização.....	19
2.4.2	Especificidades do Plano de Negócio para Empreendimentos do Terceiro Setor .....	23
2.5	Gestão do Conhecimento Aplicada à Gestão de Organizações Terceiro Setor .....	25
2.5.1	Quadro de conversão do conhecimento .....	28
2.5.2	BA: o campo de conversão do conhecimento .....	32
2.5.3	A liderança na coesão do BA .....	34
2.5.4	Teoria U: a chave da sustentabilidade .....	35
<b>3</b>	<b>O CASO: ESPAÇO AQUARELA</b> .....	<b>38</b>
3.1	Caracterização do Espaço Aquarela .....	38
3.1.1	Trajectoria histórica .....	38
3.1.2	Atividades do Espaço Aquarela .....	40
3.2	Trajeto metodológico do estudo .....	41
3.2.1	Instrumentos de coleta de dados .....	43

3.2.2	Análise e interpretação dos dados coletados .....	44
3.2.2.1	Análise SWOT.....	44
3.2.2.1.1	Forças .....	46
3.2.2.1.2	Fraquezas .....	47
3.2.2.1.3	Oportunidades .....	49
3.2.2.1.4	Ameaças .....	50
3.2.2.2	Mapa Estratégico e Balance Scorecard .....	52
4	<b>AÇÕES PROPOSTAS</b> .....	54
4.1	Processo de implantação da ação indicada .....	56
4.2	Matriz de riscos do projeto .....	57
4.3	Plano de comunicação do projeto .....	59
4.4	Análise de viabilidade financeira .....	59
5	<b>CRONOGRAMA</b> .....	61
6	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E DESDOBRAMENTOS FUTUROS</b> .	63
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	67
	<b>APÊNDICE A</b> - Questionário definição de conceitos .....	70
	<b>APÊNDICE B</b> - Questionário informações gerais do projeto   mini-entrevista.....	71
	<b>APÊNDICE C</b> - Questionário Fechado.....	72
	<b>APÊNDICE D</b> - Questionário Auto-Avaliação.....	73
	<b>APÊNDICE E</b> - Balanced Scorecard (BSC) do Espaço Aquarela .....	74

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo do século XX, o terceiro setor vem se especializando e se profissionalizando, deixando de caracterizar-se por filantropia e assumindo uma postura empreendedora diante da sociedade (ASHOKA; MCKINSEY, 2001). Porém muitos empreendimentos do terceiro setor têm dificuldade em definir estratégias verdadeiramente relevantes para o negócio (KAPLAN, NORTON 2000).

À luz da Gestão do Conhecimento, o presente trabalho apresenta um caminho metodológico, que auxilia na preparação de empreendimentos do terceiro setor ao exercitar um novo olhar sobre seu negócio permitindo a eles ter maior clareza e segurança ao definir suas estratégias e, assim, organizar o negócio de maneira sustentável.

A Gestão do Conhecimento é uma ciência oriunda de estudos interdisciplinares a partir da necessidade de estudar-se o compartilhamento de conhecimentos entre pessoas e/ou organizações. Este compartilhamento é um importante passo que precisa ser dado por empreendimentos que pretendem organizar-se para garantir o alinhamento da equipe. O ciclo do conhecimento, proposto por Nonaka e Takeuchi (2008) evidencia como o conhecimento pode ser compartilhado saindo do nível tácito (individual) e tornando-se explícito para o grupo. Somando-se ao compartilhamento, o conceito da quinta disciplina, de Senge (1999), ou seja, o pensamento sistêmico sobre a organização permite uma visão mais ampla e com maior clareza sobre negócio. A partir destes conceitos, uma organização pode promover estruturas de aprendizagem (CHOO, 2006).

A partir da aproximação destes conceitos básicos com a realidade do empreendimento do terceiro setor, o empreendimento terá melhor elaboração de Plano de Negócio como orientação estratégica de ação social. Para viabilizar a elaboração do Plano de Negócio,

serão apresentados os conceitos de ciclo do conhecimento, organização do conhecimento e ferramentas de definição de hipóteses estratégicas (mapa estratégico) e o balanced scorecard, como instrumentos de Gestão do Conhecimento catalisadores de soluções organizacionais. A partir de tais conceituações, será apresentado o diagnóstico elaborado sobre o Espaço Aquarela, bem como a primeira proposta de intervenção estratégica que o aproxime de sua sustentabilidade. Por fim, será apresentada a metodologia de pesquisa, previsão de cronograma e considerações parciais.

### **1.1 Objetivos Gerais**

O presente trabalho tem por objetivo indicar ações de Gestão do Conhecimento que catalisem o processo de profissionalização e sustentabilidade de um empreendimento do terceiro setor, através de ferramentas de conversão de conhecimentos tácitos em conhecimentos explícitos que permitam à equipe de colaboradores do empreendimento ter uma nova perspectiva de análise estratégica e gestão do negócio.

### **1.2 Objetivos Específicos**

A indicação de ações de Gestão do Conhecimento catalisadoras do processo de profissionalização e sustentabilidade de um empreendimento do terceiro setor será dada através de uma breve contextualização histórica do terceiro setor e seu atual cenário, levantamento teórico relativo a planos de negócios e a relação destes no terceiro setor, levantamento teórico a cerca de gestão do conhecimento e suas principais ferramentas.

### 1.3 Justificativa

As condições político-sociais das últimas décadas como apresentado por Ashoka e McKinsey (2001), tem provocado um movimento de profissionalização na gestão de empreendimentos do terceiro setor para que suas chances de sucesso sejam maiores, ou seja, seu impacto social seja significativo e sustentável. Sabendo-se da dificuldade que estes empreendimentos têm em identificar estratégias e gerenciar o negócio (KAPLAN; NORTON, 2000), o presente trabalho estabelece o diálogo entre modelos de gestão de negócios, que orientam empreendimentos a identificar conhecimentos que devem ser escritos, e modelos de gestão do conhecimento, que orientam os meios para se identificar e reconhecer tais conhecimentos.

O estudo de caso do Espaço Aquarela<sup>1</sup> contribui como referência para análises, diagnósticos e proposições de planos de ação para outros empreendimentos do terceiro setor em situação semelhante à qual encontra-se o empreendimento atualmente, podendo ser de grande valia para a comunidade científica, considerando que é uma questão social recente e que a utilização da Gestão do Conhecimento nesta discussão é uma abordagem ainda pouco explorada.

É importante considerar também a contribuição para o mercado, considerando, assim como apontado por Drucker (1989), que cada vez mais a produtividade do trabalho voluntário deve aumentar para conseguir suprir a demanda da carência social, sendo relevantes ferramentas que catalisem este processo.

---

<sup>1</sup> O nome do empreendimento, assim como de seus colaboradores, foram substituídos para preservar identidade.



## **2 SUSTENTABILIDADE ADMINISTRATIVA EM EMPREENDIMENTOS DO TERCEIRO SETOR**

O Espaço Aquarela, objeto de estudo do presente trabalho, é uma organização que pode ser enquadrada com o perfil de empreendimento do terceiro setor por ser o projeto social de uma entidade religiosa privada e sem fins lucrativos (SEBRAE MG, 2011).

Portanto, faz-se necessário um aprofundamento teórico sobre organizações do terceiro setor e o cenário em que estão inseridas como forma de possibilitar uma visão mais abrangente do Espaço Aquarela, a cerca de suas forças e fraquezas, de suas chances de sucesso nas oportunidades, bem como de elaboração de estratégias paliativas diante de ameaças, assim, orientando a análise e diagnóstico no presente trabalho e as ações sugeridas.

### **2.1 Breve contextualização histórica de empreendimentos do terceiro setor**

De acordo com Ashoka e McKinsey (2001), o início da atuação de entidades sem fins lucrativos no Brasil data do século XVI com o surgimento das santas casas e perduraram por muitos séculos atuantes majoritariamente sob o cunho religioso cristão. Apenas no final do século XIX e início do século XX que este perfil de atuação das entidades sociais começou a mudar com a ajuda financeira que o Estado passou oferecer a estas entidades sociais, devido principalmente ao crescimento urbano oriundo do desenvolvimento industrial do período (que aumentou a população urbana, bem como os problemas sociais). Começou a surgir neste período a necessidade das entidades sem fins lucrativos possuírem maior controle sobre sua administração em função da prestação de contas devida aos investimentos do Estado (ASHOKA; MCKINSEY, 2001).

A partir da década de 70, começaram a surgir organizações sem fins lucrativos que se autodenominavam “não-governamentais” (ONGs) para defender os direitos políticos, civis e humanos durante o período da ditadura militar. As ONGs eram amparadas por entidades privadas, muitas delas internacionais, porém, nos anos 80, a abertura política e econômica do leste europeu e os constantes conflitos na África, reconfiguraram novamente o cenário dos empreendimentos sociais uma vez que as entidades internacionais redirecionaram seus investimentos a estes locais (ASHOKA; MCKINSEY, 2001).

O desenvolvimento das organizações sem fins lucrativos e do terceiro setor mostra a dependência que tais organizações sempre tiveram de uma fonte ou outra de recursos, seja governo, seja organizações internacionais. A busca por sustentabilidade marca o fim desse processo de dependência. Isso implicou a necessidade de diversificar fontes de financiamento, desenvolver projetos de geração de receita, profissionalizar recursos humanos e voluntariado, atrair membros sócios das organizações, estabelecer estratégias de comunicação, avaliar resultados e desenvolver uma estrutura gerencial altamente eficiente. (ASHOKA; MCKINSEY, 2001, p. 16)

## **2.2 O terceiro setor na atualidade**

Sintetizando as ideias apresentadas, não basta o “querer fazer bem ao outro”, cerne da filantropia, é preciso ter condições de fazer o bem e manter, a médio e longo prazo, os benefícios oferecidos à comunidade. E para aumentar as chances de sucesso (impacto social) de um empreendimento, Kaplan e Norton (2000) apontam que é necessário pensar em termos de estratégia e objetivos estratégicos para se construir uma gestão coerente. Para um empreendimento do terceiro setor isto é um desafio por demandar um olhar crítico da equipe sobre o seu negócio para além do aspecto filantrópico (para além da boa intenção). Considerar apenas o aspecto filantrópico pode

ser comparado com o exemplo que Kaplan e Norton (1997) utilizam ao apontar o perigo que empresas com fins lucrativos correm ao controlar apenas o aspecto financeiro: é como pilotar um avião apenas controlando a velocidade do ar, desconsiderando a altitude do voo ou a reserva de combustível, entre outros indicadores.

Por volta da década de 70, “gestão” para organizações sem fins lucrativos era um “palavrão”, e isso porque a palavra “gestão” significava “negócios” e estas organizações tinham certo orgulho de serem livres da “mancha” de princípios de comercialismo e capitalismo (DRUCKER, 1989, tradução nossa). Salvatore (2003) ainda complementa que a finalidade dessas instituições do terceiro setor era “focada apenas no atendimento das necessidades de seu público-alvo, sendo as questões administrativas entendidas meramente como exigências burocráticas [...]”. Mas esta imagem vem se redesenhando e atualmente estes empreendimentos do terceiro setor sabem que são dedicados ao “fazer o bem”, porém compreendem que suas boas intenções não substituem ordem nem uma boa liderança para performance e resultados de seu empreendimento (DRUCKER, 1989).

### **2.3 Credibilidade: intenção e resultados para a sustentabilidade do negócio**

Performance e resultados no terceiro setor implicam diretamente no impacto social que as ações dos empreendimentos provocam em determinada comunidade. Porém, a percepção destes resultados pode variar para cada *stakeholder* do empreendimento (voluntário, doador ou gestor), como adverte Covey (2008). Segundo o autor, as pessoas tendem a ser mais tolerantes com seus maus resultados porque têm convicção de suas boas intenções, enquanto duvidam da intenção dos outros quando os resultados apresentados por estes não são satisfatórios (ou são questionáveis). Assim, gestores do empreendimento podem ser mais tolerantes ao avaliar seus próprios

resultados por estarem absolutamente convictos de sua boa intenção (ex: queremos ajudar crianças carentes), mas um doador pode analisar os mesmos resultados e não se convencer de sua relevância (quantas crianças se beneficiam com estas ações?), além de poder duvidar não apenas da capacidade de se atingir resultados deste empreendimento como também de sua intenção (ex: será que estão roubando meu dinheiro?).

Para Covey (2008), intenção e resultados é igualmente importante para inspirar confiança, um elemento fundamental no bom relacionamento entre os *stakeholders*. Segundo Covey (2008), intenção e integridade compõem o caráter das pessoas, enquanto capacitações e resultados compõem a competência. Caráter e competência são os dois pilares da confiança e são igualmente importantes na construção e manutenção da mesma. Sob esta perspectiva, é fácil compreender porque não basta o “fazer o bem”, como apontado por Drucker (1989), pois mesmo que a integridade e intenção (caráter) de um empreendimento do terceiro setor sejam sólidas, a baixa capacitação na área atuante e a falta de resultados tangíveis podem por em xeque a credibilidade do empreendimento. “Os resultados importam [...] para a credibilidade. Importam para estabelecer e manter confiança nos outros” (COVEY, 2008, p. 112).

#### **2.4 Planejamento estratégico: tangibilizando resultados**

Medir resultados exige que o empreendimento mantenha metas claras, ações objetivas e indicadores, e para isso, exige ferramentas adequadas de gestão. A cartilha do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), escrita por Rosa (2007), aponta o Plano de Negócio como instrumento que auxilia o empreendedor na profissionalização de seu negócio, auxiliando-o na identificação de pontos fundamentais para um bom planejamento, além de sugerir uma análise sobre a melhor maneira de se trabalhar com os

produtos e serviços oferecidos, bem como das atitudes do empreendedor.

O Plano de Negócio é “um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados diminuindo os riscos e as incertezas.” (ROSA, 2007, p. 8). Acompanhar (medir) as variáveis do negócio possibilita uma leitura mais segura sobre o cenário atual, o que dará maior segurança aos gestores do empreendimento na estruturação de estratégias e tomada de decisões, bem como lhe dará recursos para medir resultados.

#### **2.4.1 Plano de negócio como instrumento de profissionalização**

Ashoka e McKinsey (2001) apontam que, enquanto externamente, o Plano de Negócio permite a elaboração de um documento que irá promover o empreendimento social para investidores e financiadores em potencial, internamente, promove a autoanálise da organização e sua orientação para o futuro. Kaplan e Norton (2000) contam que, por suas experiências, organizações sem fins lucrativos (terceiro setor) encontram sérias dificuldades na definição nítida de suas estratégias e isso se deve principalmente ao fato de não compreenderem que estratégia não é apenas o que pretendem fazer, mas também o que decidem não fazer. Com isso falham por estabelecerem objetivos estratégicos puramente processuais e não atentados para as atividades que são efetivamente importantes.

O Plano de Negócio, segundo o Rosa (2007), possui uma metodologia que aborda todas as variáveis necessárias para se fazer uma leitura completa do cenário atual em que o empreendimento está inserido. A Figura 01 representa o caminho que o empreendedor deve

percorrer para aumentar as chances de sucesso de seu negócio, ou seja, as etapas principais do Plano de Negócio.

**Figura 01 - Como Elaborar um Plano de Negócio**



Fonte: Rosa (2007)

Por ser um documento, os elementos constituintes de um Plano de Negócio podem ter a ordem de apresentação variável, bem como as nomenclaturas utilizadas, de acordo com o autor que o propõe e eventualmente com as particularidades do negócio. Para fins metodológicos, serão apresentadas as nomenclaturas e definições apresentadas pelo Rosa (2007), referência nacional em empreendedorismo de pequenos negócios em paralelo com as definições apresentadas pelos autores Ashoka e McKinsey (2001) por estes abordarem o Plano de Negócio aplicado especificamente a empreendimentos do terceiro setor.

**Figura 02. Quadro comparativo de estrutura de Planos de Negócios**

EMPREENDIMENTOS COM FINS LUCRATIVOS (ROSA, 2007)	EMPREENDIMENTOS DO TERCEIRO SETOR (ASHOKA;MCKINSEY,2001)
SUMÁRIO EXECUTIVO -	SUMÁRIO EXECUTIVO ORGANIZAÇÃO
PLANO OPERACIONAL	PRODUTO/SERVIÇO
ANÁLISE DE MERCADO	MERCADO
PLANO DE MARKETING -	MARKETING EQUIPE GERENCIAL
PLANO FINANCEIRO	PLANEJAMENTO FINANCEIRO
CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS	RISCOS E OPORTUNIDADES
AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA -	PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO
AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO	-

**Fonte: Autores**

O sumário executivo é um resumo do Plano de Negócio onde devem constar todos os pontos mais importantes e deixar clara a ideia e viabilidade do empreendimento. São apresentados no sumário executivo dados sobre os empreendedores (como experiência profissional e atribuições dos colaboradores), dados do empreendimento, missão da empresa, setores de atividades, forma jurídica, enquadramento tributário, capital social e fonte de recursos. Além destes pontos previstos pelo Rosa (2007), Ashoka e McKinsey (2001) incluem o impacto social como importante informação a se constar no sumário executivo para empreendimentos do terceiro setor.

No caso de empreendimentos do terceiro setor, o sumário executivo deve despertar o interesse de doadores em potencial, destacando conclusões importantes de maneira objetiva, clara e

concisa. Ele fornece uma visão geral e mais clara do Plano de Negócio e é, principalmente, independente do mesmo, ou seja, nele devem ser encontradas todas as informações que serão detalhadas nos capítulos seguintes que constituem o Plano de Negócio (ASHOKA; MCKINSEY, 2001).

Em ambas as propostas o empreendedor deve estruturar os produtos ou serviços que pretende oferecer, qual é e como é seu público-alvo, quais os custos envolvidos, quais as mídias que serão utilizadas, localização, etc. Ainda devem ser abordados aspectos como a disposição física (planta arquitetônica) do empreendimento levando-se em conta a produtividade e comunicação entre a equipe de colaboradores. “É inútil ter pessoas qualificadas na equipe se elas não trabalham em conjunto” (ASHOKA; MCKINSEY, 2001, p. 109).

Ashoka e McKinsey (2001), afirmam que mais do que uma boa ideia e acesso ao financiamento, a equipe gerencial de um empreendimento do terceiro setor é um importante fator de sucesso, e por isso, é necessária uma apresentação detalhada dos membros da equipe, habilidades existentes e relevantes para atuação da organização (tanto no campo social quanto no gerenciamento do negócio) e principalmente a dinâmica da equipe. Os autores ainda complementam que se existir algum colaborador externo mais influente, sua apresentação aumenta a credibilidade do empreendimento social.

Ambas as referências apresentam estruturas para orientar o empreendedor quanto a sustentabilidade financeira da organização, avaliando-se ativos e passivos. Ashoka e McKinsey (2001), além destes dois recursos financeiros, consideram também o patrimônio social como superávit a ser considerado no plano financeiro (controle de doações e investimentos).



Por fim, a cartilha do SEBRAE de Rosa (2007) propõe uma avaliação do Plano de Negócio elaborado pelo empreendedor, enquanto que Ashoka e McKinsey (2001) propõem ainda ao empreendedor um “Plano de Implementação” no qual devem-se destacar os marcos-chave e o caminho crítico que serão tomados para execução do Plano de Negócio.

#### **2.4.2 Especificidades do Plano de Negócio para Empreendimentos do Terceiro Setor**

Para Ashoka e McKinsey (2001), é importante dedicar um capítulo no Plano de Negócio para “Organização”, onde são apresentadas, mais detalhadamente que no sumário executivo, a missão e visão da organização, principal foco de atuação da mesma, seus principais projetos e resultados obtidos até o momento (se houver), impacto social pretendido, potencial de multiplicação dos projetos, indicador-chave e metas de sucesso, principais estratégias e constituição da organização sob o ponto de vista legal. Os autores apontam que estas informações são fundamentais para conquistar confiança de investidores e voluntariado em potencial.

Outra característica particular para empreendimentos do terceiro setor, como Kaplan e Norton (2000) apresenta, é que, enquanto no setor privado o cliente paga pelo serviço e o recebe, sendo estas duas faces complementares e dificilmente consideradas isoladamente, no terceiro setor, doadores fornecem recursos financeiros enquanto outro grupo recebe o serviço (beneficiários). Assim, cliente pode ser compreendido sob a perspectiva do doador e a perspectiva do beneficiário, cujas características são diferentes mas devem ser consideradas simultaneamente.

Também diferentemente do setor privado, no terceiro setor não é coerente falar-se em concorrência, uma vez que benefícios à

sociedade não podem ser concorrentes. Por isso, Ashoka e McKinsey (2001) sugerem a apresentação do potencial total do mercado e da participação pretendida pelo empreendimento neste mercado para ilustrar a abrangência do empreendimento.

A “Construção de Cenários” proposta pelo Rosa (2007) equivale às análises de “Riscos e Oportunidades” apresentadas por Ashoka e McKinsey (2001). É neste momento do Plano de Negócio em que são feitas projeções de possíveis cenários e situações hipotéticas que têm o objetivo de antever a situação do empreendimento em diversas situações. É aconselhável prever pelo menos um cenário provável, um otimista e um pessimista.

O Rosa (2007) apresenta a matriz SWOT (sigla do inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) como uma ferramenta para “Avaliação Estratégica” sob o acrônimo FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, traduções livres dos termos em inglês). Para fazer-se uma avaliação estratégica, os quatro conceitos são distribuídos em dois eixos (horizontal e vertical), e delimitando quatro quadrantes, aos quais a cada um é designado um dos termos. Em cada quadrante, o empreendedor deve listar características internas de seu empreendimento em forças e fraquezas, e características externas em oportunidades e ameaças. O intuito é principalmente eliminar fraquezas e evitar ameaças.

Para Ashoka e McKinsey (2001), um bom Plano de Negócio, impressiona pela clareza e convence pela objetividade e, mesmo com as etapas detalhadamente descritas, organizar ideias e conceitos a fim de por em prática a elaboração de um bom Plano de Negócio pode não ser uma tarefa fácil. Algumas informações que constarão no Plano de Negócio existem e estão registradas de alguma forma (estatuto, site oficial, etc). Outras, informações existem mas ainda não foram estruturadas ou externalizadas, existem apenas na ideia dos membros

colaboradores. Existem informações, ainda, que precisarão ser elaboradas, seja através de pesquisas ou através de um aprofundamento teórico maior sobre determinado assunto. Em outras palavras, existem diferentes conjuntos de informações em diferentes níveis da compreensão e cognição para os diferentes membros componentes da organização em questão.

É então que a Gestão do Conhecimento entra como uma ferramenta que pode incrementar a elaboração do Plano de Negócio. Os colaboradores do empreendimento precisam estar cientes das informações que detêm e dos conhecimentos que possuem. Possuir estes atributos, segundo Choo (2006), caracteriza o que ele denomina Organização do Conhecimento. O autor afirma que a organização que gere seu conhecimento possui uma especial vantagem em relação às demais por possuir informações e conhecimentos que lhe permitem agir com inteligência e criatividade.

## **2.5 Gestão do Conhecimento Aplicada à Gestão de Organizações Terceiro Setor**

Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação. (CHOO, 2006, p. 27)

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), a essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade que determinada organização tem de adquirir, criar, acumular e explorar conhecimento. O conhecimento, por sua vez, é inerentemente paradoxal, pois é formado do que aparenta serem dois opostos: tácito e explícito. Este é o conhecimento facilmente traduzível em palavras, fórmulas científicas, recursos visuais, manuais e etc. Aquele está relacionado às ações e experiências do indivíduo, podendo existir nas dimensões técnicas

(também conhecido como know-how) e insights (intuições, palpites e inspirações).

Como definido pelo Rosa (2007), o Plano de Negócio orienta o empreendedor na busca de informações detalhadas sobre seu empreendimento. Algumas informações como, por exemplo, missão, visão e valores do empreendimento, são inerentes de conhecimentos tácitos dos indivíduos e articular tais informações pode não ser uma tarefa fácil (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Se considerado o conhecimento como um processo dinâmico e dialético, como propõem Nonaka e Takeuchi (2008), é possível criar uma espiral que passa através de conceitos aparentemente opostos para se criar uma síntese entre eles. Sendo assim, os autores sugerem que conhecimento tácito e explícito são interpenetrantes e interdependentes, pois à medida que se passa a entender o conhecimento explícito, passa-se a entender o conhecimento tácito e vice-versa.

Da mesma forma que isto acontece no âmbito pessoal (individual), este movimento acontece também no âmbito organizacional. Assim, para que os membros colaboradores de determinado empreendimento sejam capazes de sintetizar seus conhecimentos em informações traduzíveis para o Plano de Negócio, é necessário transformar os conhecimentos tácitos de cada membro em conhecimentos explícitos de todo o grupo.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), uma determinada organização cria e utiliza conhecimento convertendo continuamente conhecimento tácito em explícito e vice-versa, e é conhecido na literatura técnica como processo ou espiral SECI (sigla para socialização, externalização, combinação e internalização). A Figura 03 representa este processo e suas fases

Figura 03 - Processo SECI



Fonte: Nonaka e Takechil (2008, p 24)

Socialização é o processo de compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta entre dois indivíduos. A externalização é a articulação do conhecimento tácito através de diálogo e reflexão, e passa a ser uma transferência do indivíduo para o grupo. Por sua vez, quando o grupo sistematiza e aplica o conhecimento explícito e a informação para a organização, é feita a combinação. E, por fim, quando os indivíduos aprendem e adquirem novo conhecimento tácito a partir da organização, dá-se o processo de internalização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Assim, para converter o conhecimento tácito da equipe do Espaço Aquarela a cerca de questões sobre a gestão do empreendimento em um conhecimento tácito em nível de grupo (socialização), para então convertê-lo em conhecimento explícito articulado em diálogo e reflexão (externalização) que possa finalmente ser convertido em conhecimento verbal ordenado no Plano de Negócio (combinação), algumas ferramentas de Gestão do Conhecimento podem ser utilizadas.

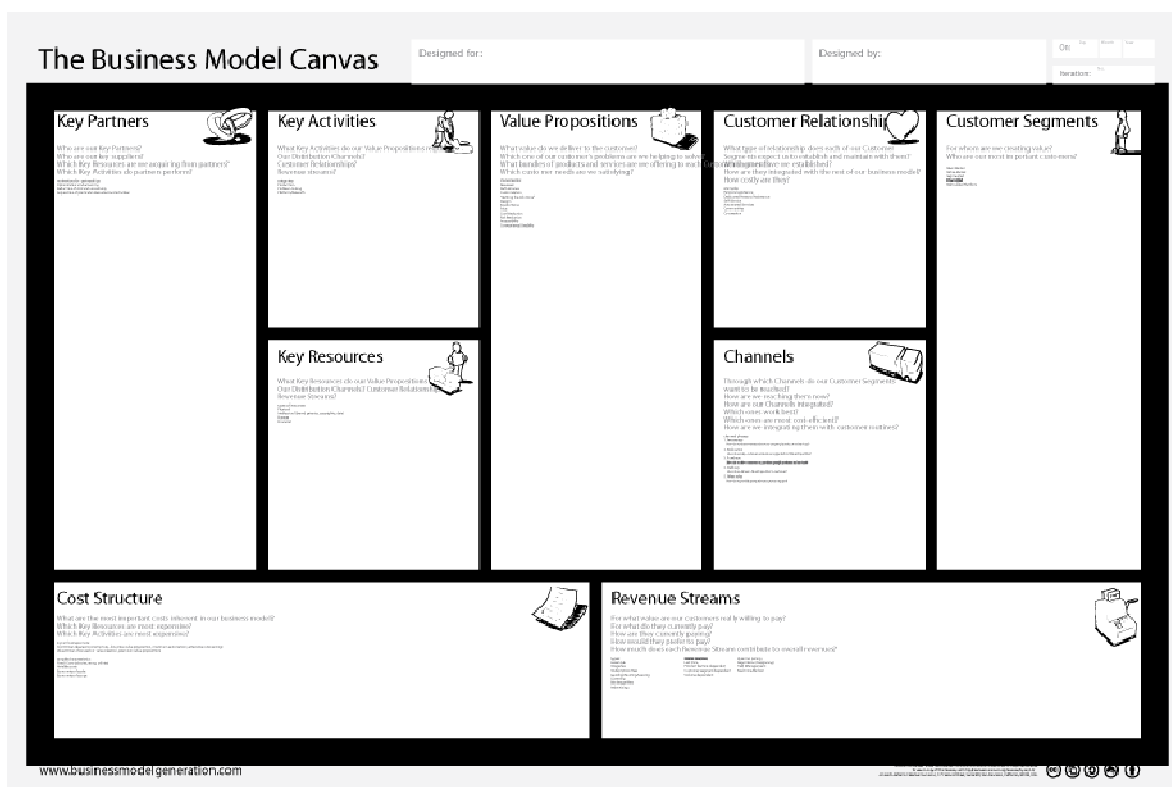
### 2.5.1 Quadro de conversão do conhecimento

Nonaka eTakeuchi (2008, p.97) dizem que “O conhecimento tácito é tornado explícito para que possa ser compartilhado com os outros e se torne a base de um novo conhecimento, como os conceitos, imagens e documentos escritos.”, os autores ainda dizem que o uso sequencial de metáfora, analogia e modelo é um método na abdução, um mecanismo eficaz para se tornar conceitos acumulados no conhecimento tácito em conhecimentos explícitos.

Assim sendo, para aproximar os fundamentos do Plano de Negócio para uma estrutura de conversão do conhecimento capaz de promover a combinação, necessária para redigir o Plano de Negócio, a estrutura metodológica proposta por Osterwalder e Yves (2010) de inovação em gestão de negócios se mostra como uma abordagem adequada para se pensar no negócio sob o viés da gestão do conhecimento. Este método já é utilizado em organizações como a IBM, Ericsson, Deloitte, The Public Works e Government Services do Canadá (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

O método consiste em um quadro representativo do modelo de negócio. Para eles, “um modelo de negócio descreve a razão fundamental de como uma organização cria, entrega e captura valor”, e assim, criaram este quadro a fim de proporcionar um suporte que permitisse com que todos os membros de determinada organização conseguissem discutir e conversar sobre as mesmas coisas de maneira “simples, relevante e intuitivamente compreensível, sem simplificar demais as complexidades de como funciona a organização” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 15).

Figura 04- Quadro de Modelo de Negócio



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

Este quadro mapeia a estrutura de negócio a partir de duas perspectivas: valores e lógica. Nove blocos de construção compõem o quadro, sendo que juntos eles abrangem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. A vantagem desta abordagem sobre o Plano de Negócio, enquanto ferramenta de planejamento, é sua versatilidade e dinâmica por permitir uma visualização rápida de todo o negócio e simultânea para todos os membros da organização envolvidos no planejamento estratégico (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Os primeiros cinco blocos definem os valores do negócio. Inicialmente é feita uma análise sobre os segmentos de clientes aos quais o negócio quer atender. Depois, considera-se quais valores querem entregar a estes clientes, ou seja, quais necessidades serão saciadas ou quais problemas serão resolvidos. Em seguida, pensa-se

no canal em que tais valores serão distribuídos, ou seja, como eles chegarão até os clientes. Da mesma forma, também é pensado em como será o relacionamento com o cliente, ou como ele espera estabelecer um contato, e como e com que proximidade ele será. Somente depois é definida a estrutura de receita, ou seja, quanto que o cliente está disposto a pagar por este serviço, ou como no caso de um empreendimento do terceiro setor, quanto e como é possível arrecadar recursos financeiros (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

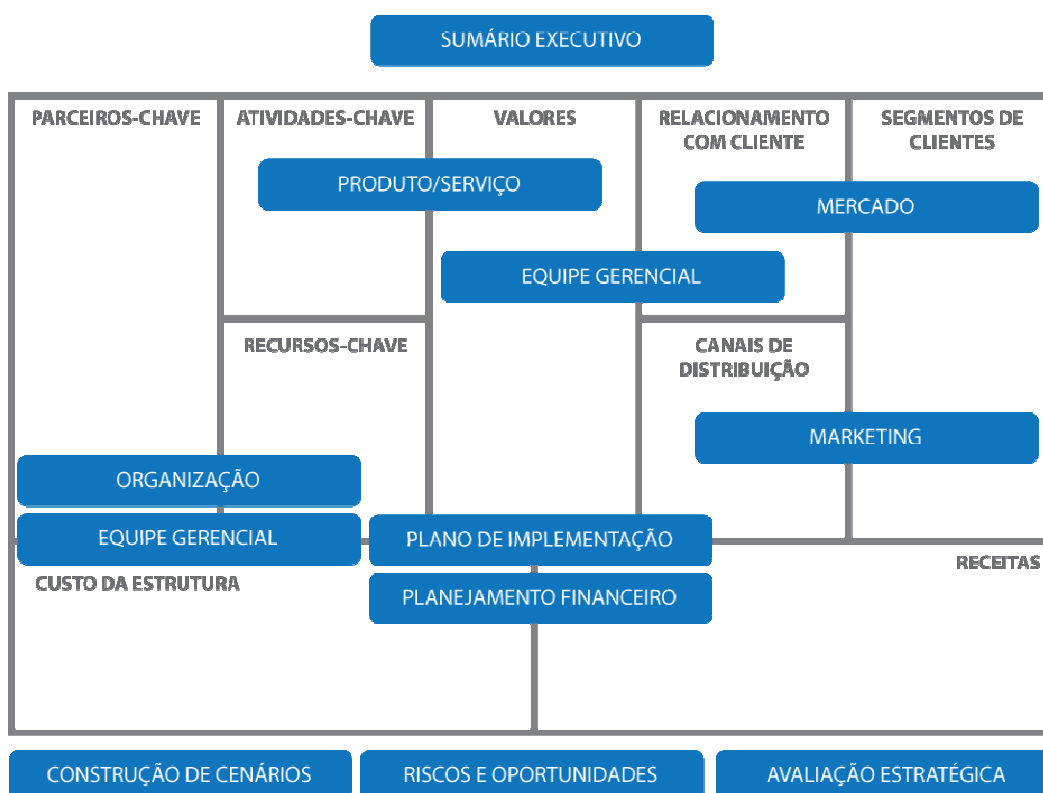
Os quatro blocos restantes consistem na parte lógica do quadro, ou em outras palavras, na estrutura que garante a sobrevivência do negócio. É nesta parte do quadro em que são identificadas as questões como recursos-chave, atividades-chave, parceiros e finalmente estrutura financeira de custos, ou seja, quanto custa para manter este negócio em funcionamento (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

A principal vantagem deste quadro é que ele permite um olhar sistêmico e simultâneo sobre o negócio permitindo que cada bloco seja preenchido sem nenhuma ordem lógica restrita. Assim, a equipe é capaz de preencher, analisar, revisitar, modificar, e pensar em conjunto sobre o negócio sem se preocupar com estruturas lineares. Os autores apresentam também uma série de ferramentas poderosas que viabilizam equipes de organizações a partirem de ideias e a construir seus próprios quadros tais como: *design thinking*, perspectiva dos clientes, ideação, pensamento visual, prototipagem, *storytelling* e criação de cenários. Muitas destas ferramentas são também apresentadas por Senge (1994), em seu livro de campo onde apresenta ferramentas para exercer a quinta disciplina, ou seja, o pensamento sistêmico. O modelo de negócio de Osterwalder e Pigneur (2010) é a visão sistêmica sobre o negócio, incluindo seus desdobramentos e complexidades.



A Figura 05 representa a sobreposição entre as etapas do Plano de Negócio e o quadro de Osterwalder e Pigneur (2010). É possível observar que algumas etapas se repetem em blocos diferentes do quadro, evidenciando a correlação não direta e linear entre ideias discutidas em cada etapa do Plano de Negócio.

**Figura 05 – Plano de Negócio no Quadro**



**Fonte: Autoras**

Os autores ressaltam que este quadro pode ser adaptado para diferentes naturezas de negócios e para diferentes necessidades, inclusive apresentando diversos exemplos de aplicação, mas ele só se completa com a participação ativa e comprometida dos membros da organização, empenhados em verdadeiramente discutir a estrutura de negócio de forma produtiva e alinhada.

### 2.5.2 **BA: o campo de conversão do conhecimento**

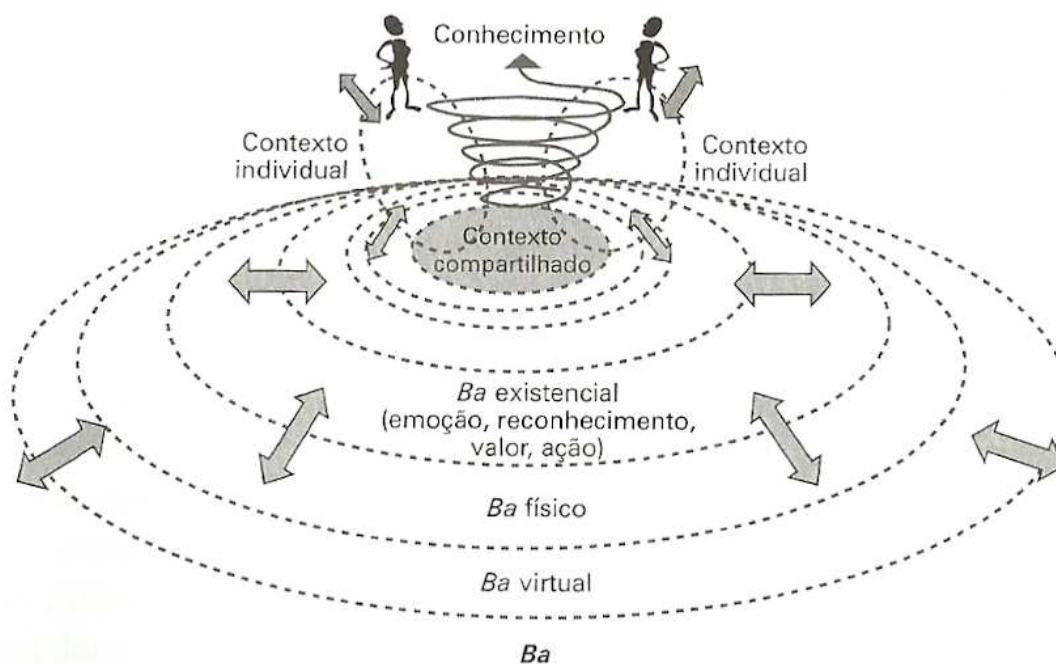
O processo de criação do conhecimento é, necessariamente, específico ao contexto em termos de tempo, espaço e relacionamento com outros. O conhecimento não pode ser criado no vácuo, necessita de um lugar onde a informação receba significado através da interpretação para tornar-se conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p 99).

Para desenhar o quadro de modelo de negócio é fundamental a troca de experiências entre os membros de determinada equipe (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Neste sentido, um importante conceito trazido pelos autores Nonaka e Takeuchi (2008) é o conceito do “*ba*”, termo grosseiramente traduzido do japonês para “lugar”. “Grosseiramente” porque não se trata de um espaço físico, unicamente, mas sim de uma forma de organizar a criação de conhecimento. É o compartilhamento que se dá no tempo e no espaço.

Quando as empresas são vistas como configurações orgânicas de *ba*, e não como estruturas organizacionais, é possível ver qual o tipo de conhecimento que deve e pode ser criado, quem são as “pessoas certas” com conhecimento inserido, e que tipo de interações são necessárias entre elas para criar conhecimento, sem estar restrito à estrutura organizacional existente. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008)

A Figura 06 representa conceitualmente o *ba* e as interações que ocorrem entre diferentes níveis.

**Figura 06 - Representação conceitual do *Ba***



**Fonte: Nonaka e Takeuchi,(2008, p 100).**

Mas o *ba* depende de alguns conceitos para manter-se como cerne da administração do processo dinâmico de criação do conhecimento. É o que os autores chamam de “energização do *ba*”. O *ba* deve existir como um local auto-organizado, e para isso depende de líderes capazes de suprir as condições necessárias para que isto ocorra (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

As condições necessárias para a criação do *ba* são apresentadas por Nonaka e Takeuchi (2008) como : intenção (aspiração da organização às suas metas), autonomia (indivíduos autônomos capazes de contribuir com novos conhecimentos), flutuação e caos criativo (ordem cujo padrão é difícil de prever inicialmente e permitir a ambiguidade), redundância (sobreposição intencional de informações) e requisito variedade ( diversidade interna).

Para Ashoka e McKinsey (2001) a equipe gerencial de um empreendimento do terceiro setor é um importante fator de sucesso, e

por isso, sugerem uma apresentação detalhada dos membros da equipe, habilidades existentes e relevantes para atuação da organização (tanto no campo social quanto no gerenciamento do negócio) e principalmente a dinâmica da equipe. “É inútil ter pessoas qualificadas na equipe se elas não trabalham em conjunto” (ASHOKA; MCKINSEY, 2001, p.109). O papel da liderança torna-se evidente sob esta perspectiva a partir da qual a possibilidade da boa interação entre os membros do grupo depende de condições propícias.

### **2.5.3 A liderança na coesão do BA**

“O mau timoneiro ocupa espaço valioso, aumenta o peso do barco e compromete o desempenho geral da equipe. Já o bom timoneiro [...] compreende os pontos fortes e os pontos fracos de cada remador, estuda o ambiente e assegura sua implementação, mediante coordenação dos remadores em busca do desempenho ótimo” (KAPLAN; NORTON, 2006, p 2)

Para Kaplan e Norton (2006) uma boa liderança é habilitadora fundamental do sucesso na execução da estratégia, por ser capaz de moldar a cultura organizacional, alinhando a equipe de colaboradores à estratégia da organização. Kahane (2008, p.163) complementa esta ideia ao declarar “Falho como líder quando estou tão preocupado com o que eu desejo que aconteça - com o que eu quero forçar a acontecer que perco o que de fato acontece”. Este depoimento evidencia uma grande fragilidade de organizações. Se o *ba* depende da auto-organização do grupo que o compõe, como dito por Nonaka e Takeuchi (2008), forçar determinada situação é impedir a construção do conhecimento.

Choo (2006) atenta para o fato de que organizações aprendem com suas experiências em situações recorrentes e estes aprendizados acabam refletindo-se nas rotinas da organização. Rotinas muito rígidas podem impedir o aprendizado da organização, bloquear a criatividade e

prejudicar a flexibilidade da mesma. A liderança deve criar uma visão do conhecimento que ofereça aos membros da organização um mapa mental do mundo em que vivem e uma direção geral com relação ao tipo de conhecimento que eles devem buscar e criar. Assim, para orientar a equipe de colaboradores de determinada organização, a estratégia desta deve estar bem definida e comunicada.

#### **2.5.4 Teoria U: a chave da sustentabilidade**

O papel da liderança é fundamental para manter o grupo de colaboradores alinhados e o comprometimento da equipe é fundamental para que a organização seja capaz de energizar constantemente seu *ba* e construa uma cultura organizacional criativa e inovadora dentro de sua proposta de negócio. Para que a organização exista e vivencie este processo, Scharmer (2009, tradução nossa) traz o conceito de “presença” do indivíduo. Esta presença deve se dar não necessariamente na presença física, mas sim em uma presença entregue e comprometida do ser.

Para Scharmer (2009), cada indivíduo é composto por dois lados: um ser que foi formado por toda sua trajetória e experiência e um ser que nós podemos ser no futuro. Assim, quando estes dois lados conversam entre si é quando sentimos esta presença a qual ele se refere, como o ponto mais profundo da compreensão e experiência.

A Figura 07 representa uma síntese da Teoria U, a teoria elaborada por Scharmer (2009) para que indivíduos e organizações saibam ter “presença” e, assim, como diz o autor, aprender com o futuro enquanto ele emerge

Figura 07- Síntese da Teoria U



Fonte: Scharmer (2009)

O movimento “U” proposto por Scharmer (2009) sugere práticas que permitem a indivíduos e a organizações terem uma percepção mais apurada sobre determinada questão. Para desenhar o quadro de modelo de negócio de Osterwalder e Pigneur (2010), por exemplo, o “U” é um movimento que pode ser combinado para trazer ao grupo, e a cada membro individualmente, uma perspectiva mais ampla sobre sua responsabilidade e sobre o negócio.

A primeira fase do movimento “U” é a fase em que o indivíduo e organização caminham rumo à “presença”, em um processo que Scharmer (2009) chama de *downloading*, ou seja, assimilação do passado. Já a fase ascendente do movimento “U” consiste fazer projeções e experimentações visando performance, ou como ele chama *performing*. Partindo dos princípios de ter a mente, coração e vontades abertas, é possível se permitir fazer esta auto análise, e

análise sobre qualquer questão diante do indivíduo, e permitir que o futuro lhe ensine tanto quanto o passado.

### **3 O CASO: ESPAÇO AQUARELA**

#### **3.1 Caracterização do Espaço Aquarela**

##### **3.1.1 Trajetória histórica**

Através de uma carta, o líder espiritual e mentor do Espaço Aquarela, o Sr. Francisco, conta que em junho de 1995, um grupo de quatro pessoas reuniu-se pela primeira vez em um feriado de Corpus-Christi com a ideia de promover estudos filosóficos, científicos e religiosos (fundamentados na doutrina espírita), para discutir e compreender melhor os problemas existenciais e espirituais do ser e as consequências do relacionamento deste com os outros ( a sociedade, o mundo e a realidade). Naquela época, o grupo já se orientava por três conceitos: crianças, periferia e centro cultural.

Em Junho de 1997 surgiu a idealização do modelo arquitetônico do Espaço Aquarela. O grupo teve como inspiração o padre João Bosco que foi um padre educador de crianças e adolescentes pobres da cidade de Turim, na Itália do século XIX. Fundou uma organização religiosa que hoje se espalha por todo o mundo construindo escolas e espaços para acolher meninos e meninas, preparando-os para o futuro.

Em junho de 1999, o grupo foi convidado a participar de um projeto de recuperação de crianças de rua em um sítio localizado no Bairro de Colônia, Zona Sul de São Paulo. Apesar do progresso na recuperação destes menores, o proprietário do sítio decidiu encerrar as atividades do projeto em junho de 2000. No último dia do projeto, o grupo seguiu a volta para casa de dois irmãos, menores atendidos pelo projeto, para saber um pouco mais sobre onde eles moravam e como viviam com intuito de dar continuidade ao trabalho.



Os dois irmãos seguiram até suas casas no Jardim Paulistano, bairro do distrito de Brasilândia, periferia da Zona Norte de São Paulo. A realidade encontrada neste local, um bairro extremamente pobre, populoso e sem infraestrutura de atendimento aos seus moradores, era exatamente o cenário onde o grupo pretendia atuar.

O grupo alugou um salão em julho do mesmo ano, a fim de ter um espaço próprio para dar início às atividades de atendimento à população. Francisco mudou-se para esta região a fim de poder dedicar-se quase que exclusivamente ao desenvolvimento do projeto. E em setembro, surgiu o Espaço Aquarela, local onde o grupo atuaria e proporcionaria suas próprias atividades à comunidade.

O Espaço Aquarela deu sentido à existência de uma Sociedade Espírita, mantenedora do projeto. Esta sociedade foi oficialmente fundada em 31 janeiro de 2001, em Assembleia Geral e é desde então legalmente reconhecida como uma sociedade filantrópica sem fins lucrativos, cujos objetivos são:

O estudo, a prática e a divulgação da Doutrina Espírita como religião, filosofia e ciência, nos moldes da Codificação de Allan Kardec. A evangelização do ser humano, conforme preceitua o “Evangelho Segundo o Espiritismo”.

A atuação na área de assistência social, a prática da caridade com o dever e princípio da moral cristã e como exercício pleno da solidariedade e respeito ao próximo.

Para atender tais objetivos, a Sociedade Espírita passou a oferecer palestras e encontros espíritas na comunidade, além da atuação do Espaço Aquarela. Segundo o mentor do grupo, o Espaço Aquarela orienta-se pelos seguintes:

- **Missão:** Ser um espaço que faculte o desenvolvimento físico, mental, moral, espiritual e social.
- **Visão:** Ser reconhecido como referência no trato com crianças e adolescentes, estabelecendo um novo paradigma.
- **Valores:** Ética, moral, respeito às crianças e adolescentes.
- **Objetivos:** Garantir cultura e lazer às crianças e adolescentes do Jardim Paulistano e outros bairros próximos. Oferecer cursos profissionalizantes, orientação religiosa e educacional às famílias do bairro. Conscientizar a comunidade de seus direitos e de suas responsabilidades sociais e ambientais. Fazer com que as crianças se sintam felizes e amadas.

### 3.1.2 Atividades do Espaço Aquarela

No início das atuação do Espaço Aquarela, aos sábados, eram oferecidas às crianças da comunidade atividades culturais e de lazer, como biblioteca, brinquedoteca, desenho e pintura, *ping pong*, pebolim e vídeo. Aos domingos, em uma quadra emprestada de um colégio estadual da região, eram oferecidas atividades de futsal, com programação de campeonatos e direito a distribuição de medalhas e troféus. Contando com a atividade de futsal, o Espaço Criançar chegou a atender mais de 200 crianças da comunidade. A partir de 2003, a quadra da escola não pode mais ser alocada em função de uma reforma no colégio, tendo assim esta atividade sido suspensa até que se encontrasse um outro local apropriado e disponível.

O terreno do salão era compartilhado com outras famílias e devido a alguns problemas oriundos deste fator, como falta de privacidade e segurança, ambiente barulhento e inadequado à proposta do Espaço Aquarela, e o próprio incômodo que os moradores

do terreno sentiam com a atuação do mesmo naquele local, em janeiro de 2011 o Espaço Aquarela teve suas atividades temporariamente suspensas. Mas em abril do mesmo ano, um amigo do grupo, de outro Centro Espírita, conseguiu o contato de uma pessoa disposta a pagar o aluguel de um imóvel independente para que o Espaço Aquarela retomasse as atividades.

Em agosto de 2011, o Espaço Aquarela retomou o atendimento de crianças da comunidade, bem como os atendimentos e palestras espíritas oferecidos pela Sociedade Espírita. Atualmente, com atendimento apenas nas manhãs de domingos, o Espaço Aquarela atende cerca de 45 crianças, oferecendo atividades de canto, incentivo a leitura (biblioteca), brinquedoteca, desenho e pintura, jogo de xadrez e *futsal* em uma quadra da comunidade.

Antes de iniciar as atividades é oferecido às crianças um café da manhã e sempre antes das atividades lúdicas, é feita a reunião de pequenos grupos para uma dinâmica, uma conversa sobre cidadania, ética, espiritualidade e outros temas, orientando-os para pensarem em equipe, em comunidade, despertando o senso crítico para atuarem na transformação da realidade. Periodicamente, é organizado um bazar beneficente feito a partir de doações com o intuito de arrecadar fundos para o funcionamento do Espaço Aquarela e, todo ano, é realizada a festa de natal, momento de confraternização e de entrega de presentes às crianças.

### **3.2 Trajeto metodológico do estudo**

O trabalho foi desenvolvido a partir de uma pesquisa de abordagem qualitativa, com ações que não se limitaram às leituras de fontes bibliográficas. Buscou-se analisar e explorar uma determinada realidade.

Foi utilizada uma abordagem qualitativa devido à pesquisa ter como base a observação do Espaço Aquarela. Esta abordagem tem sido frequentemente utilizada em estudos voltados para a compreensão da vida humana em grupo, em campos como sociologia, antropologia, psicologia, entre várias ciências sociais. Ao longo da evolução do pensamento científico, a abordagem qualitativa tem tido diferentes significados, mas, como definição genérica, abrange estudos onde se localiza o observador no mundo, constituindo-se um enfoque interpretativo da realidade pesquisada e envolvendo uma grande variedade de materiais de estudo, entre eles, estudo de caso, histórias de vida, interações, etc. (DENZIN; LINCOLN, 2000).

O trabalho ainda utilizou as tipologias de pesquisas bibliográfica, exploratória, de campo e de estudo de caso. A primeira fase da pesquisa foi levantamento bibliográfico, para subsidiar o desenvolvimento e análise dos dados coletados, conforme sugerido por Severino (2007). O levantamento das bibliografias teve como base as aulas do primeiro e segundo semestre do curso.

Na segunda fase de pesquisa foi realizada uma pesquisa exploratória, permitindo analisar através de entrevistas como é o Espaço Aquarela, pois segundo Gil (2009) entre todas as técnicas de interrogação a pesquisa é a que apresenta maior flexibilidade.

Na terceira fase escolhemos a pesquisa de estudo de campo devido a pesquisa ser limitada ao Espaço Aquarela e a análise deste. Segundo Gil (2009):

No estudo de campo, estuda-se um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação entre seus componentes. Desta forma, o estudo de campo tende a utilizar muito mais técnicas de observação do que de interrogação. (GIL, 2009, p. 53)

Em paralelo às pesquisas acima, utilizamos o instrumento de estudo de caso em função do estudo se limitar ao Espaço Aquarela, investigando sua história, pesquisando seus sonhos e conhecendo o seu ambiente natural.

Um estudo de caso é uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. (YIN, 2003, p. 32)

### **3.2.1 Instrumentos de coleta de dados**

Foi realizado um levantamento de informações gerais da organização a partir de entrevistas informais, ou seja, “quando se distingue da simples conversação apenas por ter como objetivo básico a coleta de dados.” (GIL, 2009, p. 117).

As perguntas foram diretas e não estruturadas. A população inicial escolhida foi apenas o mentor (líder informal) do Espaço Aquarela, o senhor Francisco e durou cerca de seis horas. A coleta de informações foi feita através de anotações dos próprios pesquisadores. O objetivo desta primeira entrevista foi explorar o Espaço Aquarela, seu funcionamento, seus principais pontos positivos e negativos. Em um segundo momento foram utilizados três questionários com o objetivo de alcançar todos os colaboradores do Espaço Aquarela.

Os primeiros questionários (Apêndice A e B) foram elaborados a partir de um modelo de mapeamento de conceitos típico de desenvolvimento de marca em estudos de comunicação visual e design (STRUNCK, 2007). O questionário é composto por três partes:

**Parte 1:** informações pessoais do entrevistado (idade, formação acadêmica, profissão, tempo de casa, atuação na organização, etc),

**Parte 2:** identifica como os membros da equipe se relacionam com a organização, qual a percepção que têm a cerca do cenário atual da mesma e das perspectivas futuras.

**Parte 3:** mapeamento dos principais conceitos da organização a partir do preenchimento de uma matriz de valores.

O segundo questionário (Apêndice C) de teve perguntas fechadas, sendo três pessoais e quarenta e duas com o propósito de identificar a visão do grupo em relação a infraestrutura do espaço, comunicação, recursos financeiros, público, patrocinadores, processos internos e equipe de apoio. Foi aplicado via on-line.

O terceiro questionário (Apêndice D) foi utilizado com o objetivo de propor ao grupo uma autoavaliação. Foram apresentadas várias possibilidades e requisitado para que cada colaborador desse uma nota para estas possibilidades. O intuito foi de identificar quais os quesitos que a equipe identifica hoje como pontos mais falhos, informação estas que ajudariam na avaliação de quais medidas devem ser tomadas para direcionar adequadamente a equipe à realização de sua visão e objetivos.

A partir dos dados e informações coletadas na pesquisa, foi construída a Matriz SWOT e o *Balanced Scorecard (BSC)*, eleitas como ferramentas de análise da empresa. A partir da análise SWOT e da construção do BSC do Espaço Aquarela, foi proposta a ação de Gestão do Conhecimento (GC) para a empresa.

### **3.2.2 Análise e interpretação dos dados coletados**

#### **3.2.2.1 Análise SWOT**

Para analisar o cenário interno e externo utilizamos a ferramenta análise SWOT, sigla do inglês para *Strengths* (força), *Weaknesses*

(fraquezas), *Oportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). A análise SWOT é uma ferramenta de gestão que contribui no planejamento estratégico dos negócios, proporcionando uma visão geral dos ambientes internos e externos. O objetivo da análise SWOT é avaliar os pontos fortes e fracos do ambiente interno e as oportunidades e ameaças dos ambientes externos, garantindo assim informações precisas para tomadas de decisões (TARAPANOFF, 2001).

**Tabela 01 – Análise SWOT**

<b>ANÁLISE SWOT</b>	
<b>FORÇAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>MISSÃO COMPARTILHADA</p> <p>COMPROMETIMENTO DO GRUPO</p> <p>INTERESSE DAS CRIANÇAS</p> <p>LIDERANÇA PARTICIPATIVA</p> <p>EQUIPE COLABORATIVA</p> <p>AMBIENTE PROPÍCIO AO BA</p>	<p>CRIANÇAS PRECISANDO DE ESPAÇO</p> <p>EMPRESAS QUE PRECISAM CUMPRIR COTAS DE INVESTIMENTOS EM PROJETOS SOCIAIS</p> <p>CRESCIMENTO ECONÔMICO DO BRASIL</p> <p>LOCALIZAÇÃO</p>
<b>FRAQUEZAS</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<p>FALTA DE PLANO DE NEGÓCIO</p> <p>FONTE DE RENDA INCERTA</p> <p>FALTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO</p> <p>FALTA DE VOLUNTÁRIOS</p> <p>COMUNICAÇÕES PRECÁRIAS</p> <p>FALTA DE HISTÓRICO DO DESENVOLVIMENTO DAS CRIANÇAS</p> <p>FALTA DE ESTRUTURA ADMINISTRATIVA</p>	<p>QUESTÕES LEGAIS</p> <p>ASPECTO RELIGIOSO</p> <p>EMPRESAS COM PROJETOS SOCIAIS PRÓPRIOS</p> <p>DESINTERESSE DAS CRIANÇAS</p> <p>NOVO EMPREENDIMENTO SOCIAL NA REGIÃO</p>

Fonte: autoras

### 3.2.2.1.1 Forças

Segundo o Tarapanof (2001), o conceito de força resume-se nos fatos, recursos, reputações ou outros fatores, identificados com o ambiente interno, que podem possibilitar vantagens externas e internas. No caso do Espaço Aquarela as suas vantagens internas são:

- **Missão compartilhada:** O grupo de colaboradores do Espaço Aquarela possui uma visão uniforme sobre a missão, potencializando assim o desenvolvimento das atividades no alcance dos seus objetivos.
- **Comprometimento do grupo:** esta força possibilita a união das pessoas para contribuir voluntariamente no Espaço Aquarela, ou seja, o desejo de alcançar os objetivos em comum que levam os voluntários a realização das tarefas e promover ações de benefícios as crianças e adolescentes que atendem.
- **Interesse das crianças:** Percebeu-se que as crianças e adolescentes frequentam o Espaço Aquarela por vontade própria, ou seja, voluntariamente. Elas mesmas tomam a iniciativa de levantar cedo para participar das atividades no domingo.
- **Liderança participativa:** O Espaço Aquarela possui um líder eleito formalmente pelo grupo, mas essa liderança é participativa, ou seja, as novas ideias, problemas e sugestões em geral são compartilhados pelo grupo, proporcionado a colaboração de todos nas tomadas de decisão, independente do cargo de ocupação. Isso faz com que os voluntários sintam-se parte do todo, contribuindo para um ambiente de compartilhamento e dedicação.



- **Equipe colaborativa de bom relacionamento interpessoal:** O grupo apresenta como característica o bom funcionamento de trabalho em equipe diante da oportunidade de realizarem melhorias no Espaço Aquarela. Além de compartilharem os valores da doutrina espírita, o grupo de colaboradores é formado por amigos, familiares e conhecidos, o que garante um clima agradável e de respeito mútuo entre a equipe.
- **Ambiente propício para o Ba:** o grupo tem o hábito de compartilhar ideias, reúne-se semanalmente para alinhar novas iniciativas, apesar de isso ainda não ser estruturado estrategicamente para o compartilhamento, socialização e combinação de conhecimento.

#### 3.2.2.1.2 Fraquezas

Segundo o Tarapanof (2001), o conceito de fraqueza consiste nas deficiências ou limitações identificadas no ambiente interno que podem restringir o desempenho da organização. No Espaço Aquarela foram levantadas as seguintes fraquezas:

- **Falta de plano de negócio:** A falta de Plano de Negócio significa a falta de estratégias para suprir as principais carências da organização.
- **Fonte de renda incerta:** atualmente, o Espaço Aquarela depende exclusivamente de doações, sendo sua maioria proveniente do próprio grupo de colaboradores, em especial em relação à doação de capital financeiro. O Espaço Aquarela recebe doações de roupas, brinquedos e alimentos e revertem estes bens à comunidade ou em forma de doação ou através de Bazares beneficentes (no caso de bens em melhor estado de

conservação), sendo esta a única fonte de renda além da doação dos voluntários.

- **Falta de planejamento financeiro:** devido à fonte de renda incerta, é difícil fazer um planejamento financeiro a médio e longo prazo. Isto inviabiliza a realização plena do projeto Espaço Aquarela, uma vez que a concepção desse, na visão dos dirigentes, depende da aquisição de terreno e construção de uma edificação.
- **Falta de voluntários:** o Espaço Aquarela depende exclusivamente da ação do voluntariado para manter sua oferta de atividades e ter o impacto social necessário para seu sucesso. No entanto, atualmente não existem estratégias de captação de voluntários.
- **Comunicação interna/externa precárias:** os colaboradores do Espaço Aquarela reconhecem hoje a precariedade de seus meios de comunicação, tanto internos quanto externos. Mostram-se preocupados com a promoção da organização e a necessidade de desenvolver materiais de divulgação mais adequados. A falta de estruturação interna do Espaço Aquarela, retratado como por exemplo pela dificuldade em registrar o impacto social promovido pela organização, implica em uma falta significativa de conteúdo a ser informado a sociedade. A falta de conteúdo é inviabiliza aprimoramento dos meios de comunicação.
- **Falta de histórico/acompanhamento do desenvolvimento das crianças:** atualmente, o Espaço Aquarela não possui nenhum registro das crianças nem do desenvolvimento das mesmas nos âmbitos propostos pela missão do grupo (desenvolvimento moral, espiritual, mental, físico e social). Isso

põe em xeque a credibilidade do Espaço Aquarela quando em busca de donativos e parcerias.

- **Falta de estruturação administrativa:** estrutura que compõe hoje o Espaço Aquarela atualmente é centralizada no Mentor do grupo, devido a sua maior disponibilidade de tempo para execução dos serviços administrativos, ficando os voluntários focados nas atividades com as crianças. Para o alcance das metas propostas pelo grupo, a estruturação administrativa passa a ser de suma importância, pois será necessário o acompanhamento de suas metas e objetivos para garantir sua sustentabilidade.

### 3.2.2.1.3 Oportunidades

As oportunidades de um empreendimento social são aquilo que dão sentido à existência do mesmo. São elas para o Espaço Aquarela:

- **Crianças precisando de espaço para lazer, atividades, etc:** em geral, as crianças da periferia não possuem espaço para lazer e outras atividades recreativas. Isso se deve tanto à falta de um espaço físico, cuja estrutura comporte tais atividades, quanto à falta de um clima adequado, seja pela falta de estrutura familiar, ou, como acontece muitas vezes, excesso de obrigações e deveres, como ajudar a criar os irmãos, cuidar da casa e até mesmo trabalhar.
- **Empresas que precisam cumprir cotas de investimento em projetos sociais para abatimento de encargos:** a legislação vigente no Brasil prevê o abatimento uma série de tributos quando a empresa investe em projetos sociais. Como o Brasil possui uma das mais pesadas cargas tributárias do mundo, esta

iniciativa acaba atraindo a atenção de muitas empresas que veem vantagem em diminuir o valor gasto em impostos.

- **Crescimento econômico do Brasil:** o Brasil será o país sede da Copa do Mundo de Futebol em 2014 e das Olimpíadas em 2016. São dois grandes eventos mundiais que atrairá os olhos do mundo para o país. Estes fatos, aliados ao bom momento econômico que o país vive em relação a um cenário bastante instável no mundo, faz com que haja um grande interesse no preparo, capacitação e profissionalização de jovens, principalmente de jovens de baixa renda.
- **Localização privilegiada:** o Jardim Paulistano onde o Espaço Aquarela atua é um bairro de periferia pertencente ao distrito de Brasilândia, Zona Norte da cidade de São Paulo. A região é muito carente de iniciativas sociais, dentre outras grandes necessidades que o Espaço Aquarela pretende atender ao longo dos anos.

#### 3.2.2.1.4 Ameaças

Para empreendimentos sociais, as maiores ameaças externas são seu próprio entorno e condições que propiciam seu funcionamento. Assim, estar estruturada internamente e preparada para acompanhar o seu entorno minimizam grande parte das ameaças. Atualmente, o Espaço Aquarela sofre as seguintes ameaças:

- **Questões legais:** a falta de propriedade ao tratar de assuntos jurídicos é uma forte ameaça pois o Espaço Aquarela precisa estar ciente de seus direitos e deveres legais para que as oportunidades (incentivo fiscal, desenvolvimento econômico, etc) sejam aproveitadas e promovam o desenvolvimento da empresa. É preciso estar em dia com as questões legais e

acompanhar as mudanças neste âmbito para garantir a credibilidade do projeto para parcerias futuras.

- **Aspecto religioso:** o Espaço Aquarela é um projeto social vinculado ao estatuto da Sociedade Espírita. Apesar de não estar previsto na proposta pedagógica e social do Espaço Aquarela como um requisito o ensinamento da Doutrina Espírita, o fato de as ações da organização serem fundamentadas no espiritismo pode impedir tanto a participação de novas crianças quanto a fidelização de novos parceiros. A região onde o Espaço Aquarela atua é majoritariamente de fieis da religião evangélica que, por sua doutrina, não incentiva a existência de outras crenças.
- **Empresas com projetos sociais próprios:** nos últimos anos vem crescendo a quantidade de grandes empresas que fundam projetos sociais próprios. Isto acontece tanto pela vantagem fornecida pelo incentivo fiscal, quanto pela visibilidade e boa imagem que uma empresa cria com seus consumidores ao assumir uma postura de responsabilidade social. Isso pode ser considerado como uma ameaça por dificultar a identificação e fidelização de empresas como parceiros.
- **Desinteresse das crianças:** como os motivos que levam as crianças a frequentar o Espaço Aquarela são desconhecidos, o desinteresse das crianças torna-se uma ameaça. Se as crianças deixarem de frequentar o Espaço Aquarela este perde a razão de ser.
- **Novo empreendimento social na região:** Apesar de ser difícil falar em termos de concorrência no terceiro setor, tendo em vista que os motivos de interesse das crianças no Espaço Aquarela são ainda desconhecidos, a existência de um novo

empreendimento na região pode oferecer às crianças alternativas às atividades oferecidas pelo Espaço Aquarela que enfraqueçam suas ações.

### **3.2.2.2 Mapa Estratégico e Balance Scorecard**

Outra ferramenta utilizada como subsidio ao planejamento estratégico da organização foi a elaboração do mapa estratégico do Espaço Aquarela e seu *Balance Scorecard* (BSC).

Kaplan e Norton (2004) apresentam que o BSC descreve o Mapa Estratégico de forma muito clara, através de quatro perspectivas equilibradas: financeiro (ou resultados); clientes (imagem/relacionamento); processos internos e aprendizado e crescimento. Todas estas perspectivas se interligam entre si, formando uma relação de causa e efeito.

A equipe de colaboradores do Espaço Aquarela vê como primordial aumentar a capacidade de infraestrutura, ou seja, ter uma sede própria que pode ter como partida a compra de um terreno para a construção de um espaço físico específico para o desenvolvimento do projeto. Por este motivo, a estruturação da equipe gerencial através do organograma e dos processos-chaves torna-se essencial para que o projeto possa desenvolver o seu Plano de Negócio e garantir a sua sustentabilidade.

Tendo em vista estas considerações, percebe-se a necessidade de uma mudança estratégica de perspectiva da equipe de colaboradores para que a otimização da captação de recursos seja atingida, viabilizando o planejamento estratégico consistente e conseguinte desenvolvimento financeiro do qual o Espaço Aquarela tanto depende para a realização de seus objetivos.

O Mapa Estratégico (Figura 08) e o BSC (Apêndice E) trazem uma visão geral dos principais objetivos estratégicos necessários para esta nova perspectiva e, conseqüentemente, desenvolvimento e sustentabilidade do Espaço Aquarela.

**Figura 08 – Mapa Estratégico do Espaço Aquarela**



**Fonte: Autores**

## 4 AÇÕES PROPOSTAS

As ações iniciais propostas, capazes de contribuir para a catalisação do processo de profissionalização e sustentabilidade do Espaço Aquarela, atuam nas perspectivas de aprendizagem e de processos, por estas serem as perspectivas-chaves para estruturação do negócio.

Na perspectiva de aprendizado, as ações propostas visam a promoção do autoconhecimento, tanto no nível individual quanto organizacional. A Figura 09 representa as ações propostas e as ferramentas de Gestão do Conhecimento a elas relacionadas.

**Figura 09 - Perspectiva de Aprendizado e ações de GC relacionadas**

INICIATIVAS	INDICADORES	METAS	FREQUÊNCIA	FERRAMENTAS
Refletir sobre missão, visão e valores	levantamento de pontos-chaves	Possuir proposta de visão, missão e valores	Semanal até atingir meta	TFORIA U (SCHARMER, 2009)
Mapear competências dos voluntários	Reuniões para compartilhamento de competências	Possuir mapa de conhecimentos e habilidades da equipe	Semanal até atingir meta	Mapeamento de competências

**Fonte: Autoras**

Na perspectiva de processo, a proposta é definir o organograma e os processos-chaves da organização. As informações levantadas na perspectiva de aprendizagem alimenta o sistema de ações propostas na perspectiva de processos. Da mesma forma, o desenvolvimento das ações na perspectiva de processos pode provocar uma nova reflexão no nível da perspectiva de aprendizado. Este sistema é intencional e estratégico, alinhado com a teoria de Gestão do Conhecimento. A Figura 10 representa as ações propostas na perspectiva de processos



e as principais ferramentas de Gestão do conhecimento a elas relacionadas.

**Figura 10 - Perspectiva de Processos e ações de GC relacionadas**

### Objetivo Estratégico: Definir Organograma

INICIATIVAS	INDICADORES	METAS	FREQUÊNCIA	FERRAMENTAS
Identificar responsabilidades e cargos necessários ao Espaço Aquarela	Reuniões para definição de responsabilidades s/cargo necessários	Possuir organograma corporativo estruturado	Semanal até atingir meta	Mecanismos de divisão do trabalho e da coordenação de tarefas. Novos papéis dos líderes. ( MINTZBERG; LAMPEL; QUINN, 2001)  Divisão de tarefas (SVEIB, ...)
Cruzar responsabilidades s/cargos com habilidades disponíveis	Reuniões para discussão de responsabilidades s/cargos disponíveis	Possuir mapa de conhecimentos e habilidades do Espaço Criançar	Semanal até atingir meta	

### Objetivo Estratégico: Definir Processos-Chaves

INICIATIVAS	INDICADORES	METAS	FREQUÊNCIA	FERRAMENTAS
Definir clientes (doadores e beneficiários)	Ter critérios claros para escolher clientes (doadores e beneficiários)	Definição dos clientes em uma reunião	única	APRENDIZADO EM EQUIPE (SENGE, 1994)  CONHECIMENTO DO CLIENTE (GIBBER, LEIBOLD, PROBST, 2012)
Definir valores a serem entregues aos clientes	Validação e adequação dos valores, missão e visão	Definição de valores a serem entregues	única	TEORIA U (SCHARMER, 2009)  CRIAR VALOR (BUKOWITZ, WILLIAMS, ...)
Definir relacionamento e canais de distribuição	Ter critérios claros para entrega de valores	Ter entrega de valores definida (briefing para projeto de comunicação)	Quinzenal até atingir meta	VISÃO COMPARTILHADA (SENGE, 2009)
Definir processos administrativos	Ter mapeados os processos administrativos	Ter mapa de processos administrativos	Quinzenal até atingir meta	PENSAMENTO SISTÊMICO (SENGE, 1994)  CAPITAL INTELECTUAL PARA GERAR RIQUEZAS (STEWART, 1997)  SINERGIA FINANCEIRA (KAPLAN; NORTON, 2006)

**Fonte: Autoras**

#### 4.1 Processo de implantação da ação indicada

Para o desenvolvimento do projeto será necessário o envolvimento de toda equipe existente atualmente no Espaço Aquarela, ou seja, o líder espiritual e mentor do projeto e dos demais voluntários. O líder terá como papel principal a inserção dos demais integrantes do grupo ao projeto. As fases de implementação do projeto serão:

**Fase I - Sensibilização:** Nesta fase será levada em consideração a porcentagem de colaboradores que concordarem e aderirem ao projeto como um todo. A meta é de 90% dos voluntários estarem dispostos a colaborar na execução do projeto.

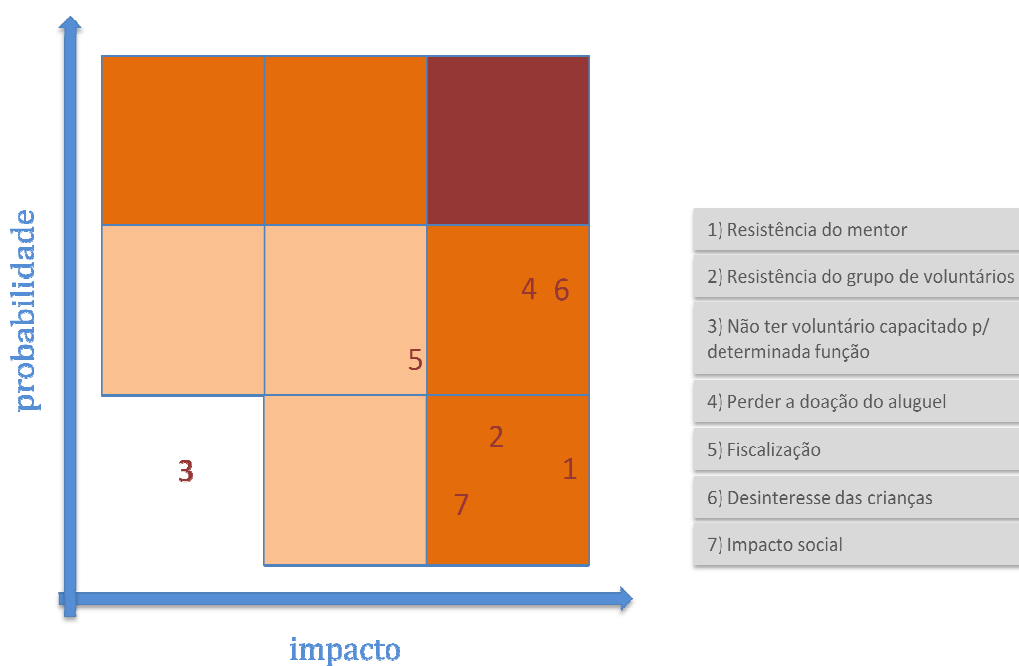
**Fase II – Reflexão:** Iniciar as reuniões para promover a troca de conhecimento, definição do organograma e dos processos-chaves. Nesta fase será levada em consideração a conclusão da Fase I do projeto. Esta fase está prevista para ser a mais longa e estrategicamente mais importante. A meta desta fase é possuir processos internos, organograma e competências da equipe gerencial mapeados.

**Fase III – Estruturação e Conclusão:** Após o encerramento da Fase II, a equipe do Espaço Aquarela terá condições de tratar e discutir com propriedade as demais ações propostas no Mapa Estratégico nas demais perspectivas. A consultoria estará à disposição do Espaço Aquarela por tempo a ser determinado juntamente com os colaboradores da organização. A meta é que a equipe gerencial do Espaço Aquarela tenha plena condição, através de ferramentas aprendidas e internalizadas de Gestão do Conhecimento, de estruturar as ações propostas nas demais perspectivas (clientes e financeira) para atingir a profissionalização e sustentabilidade do negócio.

## 4.2 Matriz de riscos do projeto

Para o desenvolvimento do projeto foi realizado um estudo sobre sua viabilidade e possíveis riscos para sua implantação, a fim de propor um plano de contenção se necessário. A Figura 11 representa os principais riscos identificados que podem afetar a viabilidade do projeto proposto.

Figura 11 – Matriz de Riscos do projeto



Fonte: Autoras

Os maiores riscos aos quais o projeto está exposto são a perda da doação do aluguel e o possível desinteresse das crianças. No caso de um destes fatos acontecer no decorrer do projeto proposto pode haver uma desestruturação da equipe, instabilidade e divergência nas prioridades de cada membro do grupo.

Visto esses riscos, a Tabela 02 apresenta um plano de contenção, propondo as seguintes ações:

**Tabela 02 – Plano de Contenção**

RISCOS	INDICADORES	AÇÕES PREVENTIVAS
Desinteresse das crianças	Queda significativa no número de crianças atendidas	Mapear pontos de interesse das crianças
	Baixa envolvimento das crianças	Rodas de conversas periódicas (feedbacks)
Perder a doação do aluguel	Aviso prévio	Plano de Comunicação específico ao doador, mostrando a importância do projeto e processo de melhoria
Fiscalização	Nova legislação, aviso prévio	Mapear legislação vigente acompanhamento periódico de notícias neste setor
Resistência do grupo de voluntários	Reuniões demoradas e sem soluções	Estabelecer regras e metas para cada reunião
	Não cumprimento de compromissos	Cronograma de feedback a curto prazo frequente
Resistência do mentor	Desaprovação das ações propostas	Plano de Comunicação específico para o mentor
	Não cumprimento de compromissos	Resistência do mentor
Não ter voluntário capacitado p/ determinada função	Não ter voluntário capacitado p/ determinada função	Não definir processos-chaves antes de concluir o mapeamento de competências
Não conseguir medir o impacto social	Dados inconsistentes, processos faltantes	Validação de cada ação concluída a partir da perspectiva de seu impacto social

**Fonte: Autoras**

### 4.3 Plano de comunicação do projeto

Para garantir o envolvimento de todos no projeto foi criado o plano de comunicação que terá o papel de informar e direcionar os responsáveis por cada fase do projeto além de comunicar o trajeto que deverá percorrer todo, conforme tabela abaixo:

**Tabela 03 – Plano de Comunicação**

O QUE?	PARA QUEM?	QUANDO?	COMO?	POR QUEM?	QUEM APROVA?
Principais etapas	Doador do aluguel	Ao final de cada etapa	relatório	consultoria	Líder e voluntários
Proposta do projeto	Líder e voluntários	JUL/ 12	workshops	consultoria	Líder e voluntários
Assuntos Estratégicos a serem abordados nas reuniões	Líder e voluntários	JUL/ 12	Reuniões semanais	Líder e consultoria	Líder e voluntários
Resultados das reuniões	Líder e voluntários	mensal	Reuniões mensais	Líder e consultoria	Líder e voluntários
Ideias propostas nas reuniões	Líder e voluntários	Ata das reuniões	Reuniões semanais	Líder e consultoria	Líder e voluntários
Monitoramento dos resultados parciais	Líder e voluntários	mensal	Reuniões mensais	Líder e consultoria	Líder e voluntários
Avaliação	Líder e voluntários	NOV /12	workshop	Líder e consultoria	Líder e voluntários

**Fonte: Autores**

### 4.4 Análise de viabilidade financeira

No caso do presente projeto focar apenas no investimento financeiro não será a única ferramenta para caracterizar sua viabilidade financeira ou não. Neste contexto, além do investimento financeiro, deve-se levar em consideração o envolvimento dos voluntários que garantirão a implantação e evolução do projeto. Estruturalmente, o projeto não depende de grandes investimentos em infraestrutura e ou

materiais de apoio, pois ele se fundamenta na interação entre a equipe gerencial da organização.

O custo da presença dos membros do Espaço Aquarela foi desconsiderado por estes serem voluntários e doarem seu tempo ao projeto. É possível que, durante o desenvolvimento e a estruturação das ações propostas, seja necessária a contratação de serviços externos, caso seja constatado que determinada competência fundamental para os processos internos da organização não esteja a disposição dentre o atual corpo de voluntariado do Espaço Aquarela. Porém, não é possível prever este investimento.

Desta forma, para a viabilidade financeira do projeto, foi levado em consideração apenas o custo da consultoria de Gestão do Conhecimento, de acordo com cada ação do projeto.

**Figura 12 – Viabilidade financeira do projeto**

	Consultoria
Refletir sobre missão visão e valores	1.200,00
Mapear competências	400,00
Identificar responsabilidades necessárias	600,00
Cruzar responsabilidades necessárias e disponíveis	400,00
Definir clientes	800,00
Definir valores	800,00
Definir entrega de valores	600,00
Definir processos administrativos	600,00
<b>Total</b>	<b>5.400,00</b>

**Fonte: Autores**

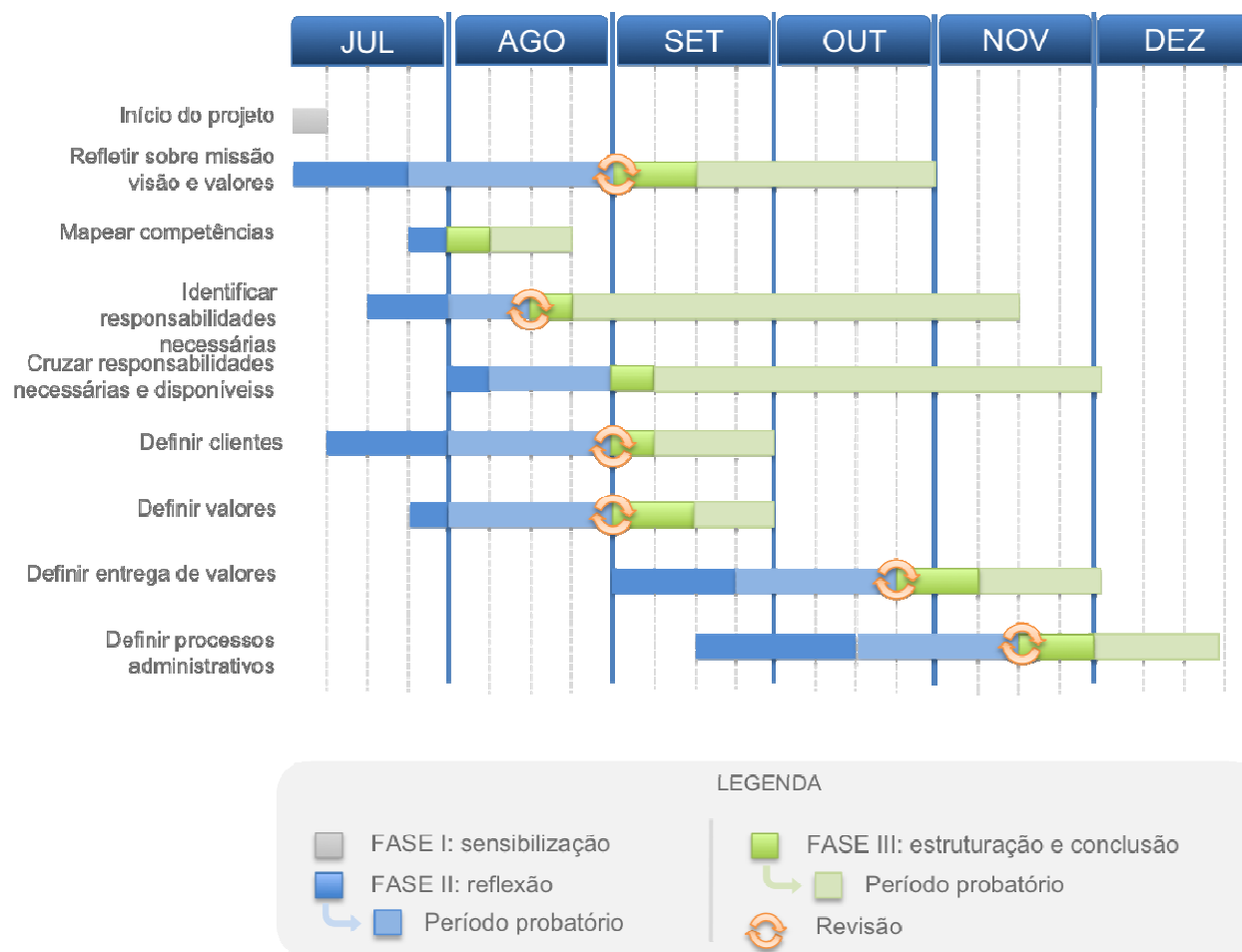
## 5 CRONOGRAMA

A implementação do projeto seguirá o cronograma proposto (Figura 13). A Fase I do projeto é a fase de sensibilização. Com breve duração, esta fase abrange a apresentação da proposta pela consultoria e eventuais primeiras discussões sobre o empreendimento.

A Fase II do projeto é para reflexão das ações propostas, promovendo os primeiros modelos, discussões e mapas. Esta fase possui uma subdivisão relativa ao período probatório das ações executadas. Isto se deve ao fato de diversas ações, tanto na perspectiva de aprendizado quanto na perspectiva de processos, se inter-relacionarem e interferirem na resignificação de outras ações. Por este motivo, o período probatório estende o processo decisório como forma de maturação das ideias propostas.

A Fase III de estruturação é a fase em que as ações são documentadas, mapeadas, redigidas em atas, etc. Esta fase também possui uma subdivisão relativa a um período probatório em que estas ações poderão ser revisadas. Durante o encerramento, é sugerido que a equipe de colaboradores do Espaço Aquarela estabeleça um cronograma para ações futuras, bem como decida formalmente a periodicidade em que as ações realizadas ao longo deste projeto serão revisadas e atualizadas.

Figura 13 - Cronograma



Fonte: Autores



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E DESDOBRAMENTOS FUTUROS

Consideramos que a partir da implantação e desenvolvimento das ações iniciais propostas o Espaço Aquarela estará em condições de se estruturar para uma gestão sustentável do empreendimento, tendo ferramentas de gestão do conhecimento como parte dos processos e cultura organizacional e dominando os conceitos do modelo de negócio, plano de negócio. Esta reestruturação permitirá ao Espaço Aquarela alcançar o impacto social desejado e demonstrar à sociedade a relevância de suas ações, fortalecendo alianças e corpo de voluntariado.

Acreditamos que com uma gestão transparente e sustentável, com uma equipe alinhada, e com uma cultura organizacional que incentive a espiral do conhecimento a ascender, o Espaço Aquarela terá maiores chances de sucesso no seu empreendimento.

Por este motivo, escolhemos enfatizar a estruturação dos processos de gestão do Espaço Aquarela neste projeto apesar de os dados coletados a partir dos questionários e entrevista apontarem que a equipe do Espaço Aquarela possui hoje em sua visão a prioridade na construção da sede própria. Desde seu surgimento, enquanto ainda grupo de estudo, o Espaço Aquarela reúne em torno de si pessoas que acreditam neste espaço físico que abraçará crianças carentes promovendo seu desenvolvimento, porém ainda não foram tomadas ações concretas em direção da construção deste empreendimento.

Por isso, a interpretação dada a estas respostas foi que a visão de construir este espaço físico (sede própria) que estabelecerá um novo paradigma no trato com crianças é, na verdade, uma ilusão. A equipe do Espaço Aquarela compartilha o sonho de construir a sede própria do empreendimento social e, emprestando da psicanálise freudiana, o sonho é o realizar alucinatório de um desejo. Foge do

escopo do presente trabalho detalhar o caminho lógico pelo qual Freud decorre a cerca das questões do sonho e consequências patológicas, porém esta linha de raciocínio evidencia uma grande fraqueza do Espaço Aquarela em sua busca pela realização deste sonho.

Em quase vinte anos, o Espaço Aquarela não possui uma estrutura sustentável ou reserva de fundos para a construção deste empreendimento. Entretanto, as respostas dadas por todos os colaboradores do Espaço Aquarela quando perguntado como eles imaginam que o Espaço Aquarela estará daqui cinco anos, variaram entre a sede própria de o Espaço Aquarela estar construída ou em construção.

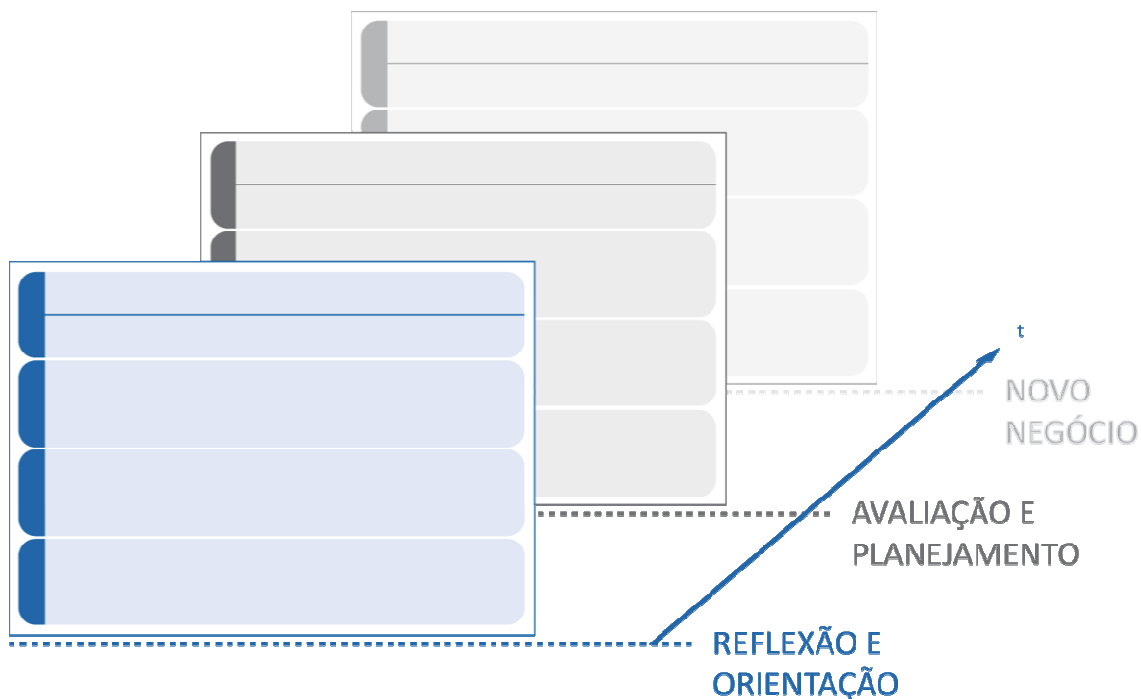
O sonho compartilhado da equipe de colaboradores reflete o desejo de oferecer uma estrutura sólida, lúdica e saudável à crianças carentes, dando a estas novas perspectivas de vida. Mas este desejo está fortemente relacionado com o discurso que desde 1995 o grupo vem desenvolvendo, transformando este sonho em uma crença de que aquele grupo levantará a sede própria de um empreendimento social que estabelecerá novos paradigmas no trato com crianças. Pelas palavras de Jorge (2005), crenças se aproximam do delírio, porém enquanto este entra em contradição com a realidade, à ilusão por outro lado não precisa ser falsa ou irrealizável. “nós desprezamos sua relação com a realidade tanto quanto a própria ilusão não dá valor à verificação.”

Ou seja, o Espaço Aquarela vive na ilusão da sede própria, e como esta não é conflitante, absurda ou irreal ela segue conduzindo e alimentando os desejos irrealizados. Enquanto o Espaço Aquarela estiver preso nesta ilusão, a sede própria não deixará de ser um desenho na parede e palavras nas mentes e corações das pessoas. Por isso, acreditamos que o primeiro passo para o despertar do Espaço Aquarela é de fato trazer o sonho para sua realização, de

maneira a preservar a qualidade humana e holística de seus valores. Tornar a construção da sede própria e o estabelecimento de novo paradigma em uma visão requer um caminho estratégico, planejamento, e sustentabilidade.

Por isso, nossa proposta neste projeto foi separar o momento presente em que o Espaço Aquarela se encontra do momento futuro da construção da sede própria, como representado na Figura 14. O mapa estratégico proposto, assim como as ações nele apresentadas, visam promover uma reflexão e orientação do grupo quanto à natureza do negócio e sua sustentabilidade. Apenas quando atingida esta visão, de possuir um desenvolvimento sustentável, é que o Espaço Aquarela poderá pensar em construir um caminho estratégico para captação de recursos, humanos e financeiros, para a construção da sede própria. E assim, a realização do sonho torna-se viável e acessível, nos moldes da idealização do grupo, pois ela está toda baseada em conceitos e estruturas sólidas de gestão e sustentabilidade do negócio.

Figura 14- Horizontes de Tempo do negócio



Fonte: Autoras

O projeto proposto possui grande potencial para ser implementado e contribuir significativamente para o desenvolvimento do Espaço Aquarela, assim como de outros empreendimentos que apresentem dificuldades semelhantes em sua estruturação. Acreditamos que nossa principal contribuição é a ordenação dos conceitos existentes em diferentes áreas, como a administração, terceiro setor e gestão do conhecimento, para promover uma nova perspectiva ao olhar para um novo negócio.

## REFERÊNCIAS

ASHOKA; MCKINSEY. **Empreendimentos sociais sustentáveis**: como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001.

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

COVEY, S. M. R. **A velocidade da confiança**: o elemento que faz toda a diferença. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. F. **What Business can Learn from Nonprofits**. Boston: Harvard, 1989. Disponível em: <<http://hbr.org/1989/07/what-business-can-learn-from-nonprofits/ar/1>>. Acesso em 27/03/2012

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**. Atlas: São Paulo, 2009.

FERREIRA, F. et al. **Empreendimentos sociais do terceiro setor brasileiro**: desafios e ações empreendedoras. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/72.pdf>>. Acesso em 11/11/2011

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

JORGE, M. As quatro dimensões do despertar: sonho, fantasia, delírio, ilusão. **Ágora**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, jul./dez, 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S151614982005000200008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S151614982005000200008&script=sci_arttext)>. Acesso em 15/06/2012

KAHANE, A. **Como resolver problemas complexos**: uma forma aberta de falar, escutar e criar novas realidades. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Alinhamento**: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_. **Estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. **Kaplan e Norton na prática**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KOULOPOULOS, T. M. **Inovação com resultado**. Editora Senac São Paulo, 2011.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Bookman, 2008.

OSTERWALDER, A.. **Business model generation** = Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011

PEREIRA, L. **O desenho infantil e a construção da significação**: um estudo de caso. Disponível em: <<http://portal.unesco.org/culture/en/files/29712/11376608891lais-krucken-pereira.pdf/lais-krucken-pereira.pdf>>. Acesso 05/10/2011

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361B2.pdf)>. Acesso em 07/11/2011.

SCHARMER, O. **Teoria U**: Learning from the future as it emerges. Kindle edition, 2009. E-Book.

SEBRAE MG. Associações: terceiro setor. **Cultura da Cooperação**, Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.sebraemg.com.br/culturadacooperacao/associacoes.htm>>. Acesso em 12/11/2011.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1999.

\_\_\_\_\_. **Presença**: propósito humano e o campo do futuro. São Paulo: Cultrix, 2007.

\_\_\_\_\_. **The Fifth Discipline fieldbook**: strategies and tools for building a learning organization. USA: Currency Doubleday, 1994.

SEVERINO, A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

STRUNCK, G. **Como criar identidades visuais para marcas de sucesso**: um guia sobre o marketing das marcas e como representar graficamente seus valores. 3. ed. Rio de Janeiro: Rio Books, 2007.

TACHIZAWA, T; MENDES, G. **Como fazer monografia na prática**, 5. ed. Editora FGV: Rio de Janeiro, 2000

TENÓRIO, F. **Gestão de ONGs**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.  
Disponível em:  
[http://books.google.com.br/books?id=S1Vr3scF8W0C&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=S1Vr3scF8W0C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).  
Acesso em 20/10/2011.

VOLTOLINI, R. **Terceiro setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

YIN, R. k. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.





## APÊNDICE B - Questionário informações gerais do projeto | mini-entrevista

nome completo .....

.

qual sua formação? .....

.....

qual sua profissão? .....

.....

há quanto tempo está no projeto? ..

qual sua função no grupo? .....

.....

qual faixa etária você atende? (se aplicável) .....

o que é o Espaço para você? .....

.....

.

.....

.

.....

.

qual a maior dificuldade que o Espaço enfrenta hoje?

.....

.....

### informações gerais do projeto | mini-entrevista

quais as diferenças entre o Espaço e outros projetos sociais?

.

.....

se o Espaço fosse uma cor, qual seria?

se o Espaço fosse uma música, qual seria? .....

.

se você pudesse realizar três desejos para o Espaço, quais seriam?

.

.....

.

como você imagina o Espaço daqui a 5 anos?

.....

.

como você imagina o Espaço daqui a 20 anos?

.....

### APÊNDICE C - Questionário Fechado

QUALIDADES	Muito	±	Neutro	±	Muito	QUALIDADES
Feminino						Masculino
Velho						Novo
Bonito						Feio
Refinado						Bruto
Passivo						Ativo
Caro						Barato
Charmoso						Seco
Com estilo						Sem estilo
Comum						Diferente
Amigável						Hostil
Relacionado ao negócio						Relacionado ao negócio

**APÊNDICE D - Questionário Auto-Avaliação**

## ESPAÇO CRIANÇAR- TESTE

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão do curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica do Conhecimento e da Inovação que visa estudar os processos do Espaço Criançar e propor melhorias sob o viés da Gestão do Conhecimento.

Preencha todas as questões de acordo com sua perspectiva. Pedimos para que seja sincero nas respostas e procure não pedir opinião de outras pessoas. É muito importante que seja registrado o seu ponto de vista.

Desde já, agradecemos a participação.

**\*Obrigatório**

### DADOS DO CORRESPONDENTE

Estes dados pessoais são importantes para que seja traçado o perfil da equipe do Espaço Criançar. A equipe do Projeto de Gestão do Conhecimento para o Espaço Criançar assegura que estas informações serão utilizadas apenas para a realização do trabalho acadêmico e não será divulgada além deste propósito.

**Nome Completo \***

**Formação Acadêmica (se houver)**

**Há quanto tempo participa do Espaço Criançar?**

**Você atua na área de formação acadêmica?**

- Sim  
 Não

**Qual a sua idade? \***

- menos de 18 anos  
 entre 19 e 25 anos  
 entre 26 e 45 anos  
 mais de 46 anos

### COMO É O ESPAÇO CRIANÇAR HOJE?

As perguntas a seguir tem por objetivo identificar as características principais do espaço criançar.

As questões abaixo seguem o critério de notas. Dê nota de 1 a 5 para cada item, sendo 1 para a nota mais baixa e 5 para a nota mais alta.  
 Avalie as condições atuais do Espaço, tendo como referência o que já foi o espaço e o que você imagina que deve ser o Espaço em seu pleno funcionamento.

**INFRAESTRUTURA \***

	1	2	3	4	5
Construção: instalações elétricas e hidráulicas, acabamentos, etc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decoração: pintura das paredes, mobiliário, etc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Área de lazer: brinquedos, jogos lúdicos, jogos de tabuleiro, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Área de lazer: quadras, espaço de convivência, salão, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnologia: eletrodomésticos, computadores, televisores, dvds, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Biblioteca: condições dos livros, mobiliário, iluminação, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**COMUNICAÇÃO E MARKETING \***

	1	2	3	4	5
Marca: tipografia (desenho das letras), símbolo (ícone ilustrado), slogan (frase síntese da missão da empresa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Divulgação: folders, banners,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Missão, visão e valores claros e bem definidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Site: informações, programações culturais, atualização, usabilidade, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eventos: divulgação de ações e eventos do espaço (atinge quantidade esperada de participantes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palestras: disseminação da doutrina espírita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(relativo à quantidade esperada de participantes)

**LEGISLAÇÃO E FINANCEIRO \***

	1	2	3	4	5
Acordância com a legislação vigente aplicável à organizações com o perfil organizacional do Espaço Criançar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Captação de recursos para manutenção do Espaço Criançar. (relativo ao capital de giro do Espaço Criançar).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Captação de recursos para desenvolvimento do Espaço Criançar (relativo à poupança de capital para aplicação no Espaço Criançar).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade de materiais adquiridos pelo Espaço Criançar por recursos próprios e oferecidos aos participantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controle dos gastos fixos, variáveis e a prazo do Espaço Criançar (controle do livro-caixa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fidelidade dos parceiros e colaboradores (relativo ao risco de perder colaboradores, sendo 5 a para alta fidelidade e 1 para baixa fidelidade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**PÚBLICO-ALVO : CRIANÇAS E ADOLESCENTES \***

Estas questões são mais subjetivas. Utilize a escala de 1 a 5 para determinar a intensidade com que você acredita que a frase é verdadeira, sendo 1 para "não confere" e 5 para "confere plenamente". Responda de acordo com o que você, pela sua experiência, acredita ser verdadeiro.

	1	2	3	4	5
Visibilidade: as crianças e adolescentes do Jardim Paulistano sabem que o Espaço Criançar é uma opção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

de lazer e desenvolvimento para elas					
Confiança: as crianças e adolescentes confiam nas pessoas e no trabalho do Espaço Criançar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carência: as crianças e adolescentes procuram o espaço para ter com quem compartilhar experiências e obter atenção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fidelidade: as crianças e adolescentes mantém um compromisso com o Espaço Criançar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Futuro: as crianças entendem que o Espaço Criançar provê novas perspectivas de futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Você acredita que ainda é preciso melhorar a relação com as crianças e adolescentes (relativo às perspectivas relatadas acima)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**PÚBLICO-ALVO : PATROCINADORES E COLABORADORES \***

Estas questões são mais subjetivas. Utilize a escala de 1 a 5 para determinar a intensidade com que você acredita que a frase é verdadeira, sendo 1 para "não confere" e 5 para "confere plenamente". Responda de acordo com o que você, pela sua experiência, acredita ser verdadeiro.

	1	2	3	4	5
Visibilidade: patrocinadores e colaboradores em potencial sabem da existência do Espaço Criançar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiança: patrocinadores e colaboradores (em potencial ou vigentes) confiam no trabalho realizado e idealizado pelo Espaço Criançar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interesses: patrocinadores e colaboradores (em potencial ou vigentes) interessam-se pelo desenvolvimento das crianças mais do que	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

no retorno (financeiro ou de prestígio social) que o investimento no Espaço Criança proporciona.

Fidelidade: a maioria dos patrocinadores e colaboradores vigentes mantém o compromisso regular com o Espaço Criança .

Futuro: a maioria dos patrocinadores e colaboradores vigentes apoiam o projeto por acreditarem no projeto de futuro do Espaço Criança.

Você acredita que ainda é preciso melhorar a relação com patrocinadores e colaboradores (relativo às perspectivas relatadas acima)

**PROCESSOS INTERNOS \***

1 2 3 4 5

Financeiro: processo de controle dos gastos e ganhos, empréstimos, doações, etc.

Captação de Recursos: planejamento para criar iniciativas, campanhas ou ações para captação de recursos.

Comunicação: alinhamento de novas iniciativas, próximos passos(conquistas), etc.

Horários e atendimento: controle das agendas dos colaboradores, substituições para seguimento do cronograma de atividades, etc.

Proposta pedagógica: desenvolver



cronograma de atividades, desenvolver atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompanhamento das crianças e adolescentes: registros do desenvolvimento intelectual, social, espiritual e emocional dos participantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>CAPITAL HUMANO *</b>					
	1	2	3	4	5
Organização: clareza dos papéis e responsabilidades de cada membro do grupo de colaboradores do Espaço Criançar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiência: o grupo de colaboradores do Espaço Criançar consegue idealizar, planejar e executar ações com plena eficiência e alta satisfação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voluntariado: alta capacidade de recrutar colaboradores voluntários para trabalhar no Espaço Criançar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipe de apoio: capacidade de contratar funcionários para serviços de apoio como limpeza, contadores, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retorno: os colaboradores do Espaço Criançar sentem que suas ações proporcionam retorno positivo tanto para as crianças e adolescentes que atendem quanto para o grupo de colaboradores do Espaço Criançar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Você acredita que ainda é preciso melhorar o capital humano do Espaço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Criança (relativo às  
perspectivas relatadas  
acima)

---

**OBSERVAÇÕES**

Utilize este espaço para colocar algum comentário ou observação que você sinta que não foi contemplado no questionário ou que você queira dar maiores detalhes.

Tecnologia [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

**APÊNDICE E - Balanced Scorecard (BSC) do Espaço Aquarela**

BSC					
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS	INDICADORES	METAS	FREQUENCIA
CLIENTE (BENEFICIÁRIO)	ESTRUTURAR OS PROJETO SOCIAS	discussão e validação da proposta social	O grupo chegar em acordo as propostas sujeitadas	definição da proposta social do espaço Aquarela	semestral
		discussão e validação da proposta pedagógica	O grupo porpor soluções pedagógicas	Definir a proposta pedagógica	semestral
		projeto da estratégia de responsabilidade social	O grupo desenvolver passo a passo o projeto de estratégia de responsabilidade social	Definir o projeto de estratégia de responsabilidade social	semestral
	MANTER OS BENEFICIARIOS	discussão e definição de critérios de avaliação	Levantamento das necessidades	definir os critérios para avaliação de resultado	Semanal até conclusão
discussão e definição de métodos de avaliação		Propostas de metodologias de acompanhamentos de resultados	Definir os metodos de avaliação	Semanal até conclusão	
CLIENTE (DOADOR)	GARANTIR INFORMAÇÕES SOBRE A EVOLUÇÃO DOS PROJETOS	discussão e definição de registro dos resultados	Propostas de relatorios e planilhas de resultados	Definir os registros necessarios para acompanhamento de resultado	semanal até conclusão
		planejamento da articulação entre resultados e novos projetos (comitês)	Acompanhamento de novos projetos e resultados mensais	novos projetos para garantir o resultado possitivel a curto, médio e longo prazo	Mensal
		desenvolvimento de processos de análise de resultados	Propostas de processos de divulgação do projeto e novos recursos	Definição dos processos de avaliação de resultado	Semanal até conclusão
	FIDELIZAR DOADORES	articulação da análise dos resultados com o planejamento estratégico do negócio	Acompanhamento dos resultados	Validação do resultado x planejamento estratégico do negocio	mensal
tradução dos resultados em informações relevantes para comunicação externa		Divulgação das informações a sociedade	Sociedade ciente dos resultados do projeto criação/ transparencia e respeito com a sociedade e parceiros	Mesal	
PROCESSOS	DEFINIR ORGANOGRAMA	discussão e definição de como divulgar os resultados obtivos	Propostas de processos de arrecadação de recursos e manutenção	Apresentação dos resultados obtidos	mensal
		Identificar responsabilidades/cargos necessarios ao Espaço Aquarela	reunião para definição das responsabilidades/cargos necessarias ao Espaço Aquarela através de discussões em ambientes colabativos	organograma corporativo estruturado	semanal até atingir meta
	DEFINIR PROCESSOS CHAVES DA ORGANIZAÇÃO	designar responsabilidade/cargos de acordo com as habilidades requeridas	reunião de discussão para capitalizar os pontos fortes, conhecimento e habilidades de cada pessoa	mapear o conhecimento e habilidades existentes na equipe para designação das responsabilidade e habilidades similares a cada pessoa	semanal até atingir meta
		Definição do plano de MKT e Comunicação	contratação de um profissional e/ou um voluntário qualificado para desenvolver e executar o planejamento de mkt e comunicação interna e externa	MKT e Comunicação interna e externa eficiente	semanal até atingir a meta
Aumentar contatos positivos de doadores		Retorno de doações	aumentar a capacidade de infraestrutura	Mensal até atingir o objetivo	
APRENDIZADO	PROMOVER AUTO CONHECIMENTO EM EQUIPE	manutenção dos ambientes colaborativos	trocas de experiências e aprendizado	revisão e melhoria constante nos ambientes	anual
		conscientização da equipe e definição do papel social, deveres e responsabilidades do ESPAÇO AQUARELA	visão mais ampla do grupo em relação às iniciativas que o Espaço pode promover	Grupo consciente do Papel Social, deveres e responsabilidades definidos	semanal
	COMPARTILHAR AUTO CONHECIMENTOS	Definir os formularios e relatorios para registro das atividades e resultados	reuniões para compartilhar as atividades executadas e seus resultados	possuir o registro das atividades desenvolvidas com as crianças e seus resultados	mensal
		Treinamentos compartilhados/ Lições aprendidas	Promover cursos/workshops/etc. entre os voluntários, capacitando assim toda equipe	Equipe capacitada de acordo com competências requeridas	semestral
FINANCEIRO	DESENVOLVER PLANEJAMENTO FINANCEIRO	definição do planejamento financeiro	Propostas de planejamento	Definir o planejamento financeiros	Semanal até conclusão
		discussão e definição de critérios para avaliação do desenvolvimento financeiro	Propostas de acompanhamento do desenvolvimento financeiro	Definir a avaliação do desenvolvimento financeiro	Semanal até conclusão
	OTIMIZAR CAPTAÇÃO DE RECURSOS	discussão e definição de critérios para registro do desenvolvimento financeiro	Propostas dos registros financeiros	Definir os registros financeiros necessarios ao espaço Aquarela	Semanal até conclusão
definição de parâmetros para medir melhorias na captação de recursos		Propostas de melhorias de capacitação de recursos	Definir as melhorias na captação de recursos	Mensal	