

# LONGEVIDADE, RELEVÂNCIA E RESULTADOS DO 3º SETOR





# INTRO DUÇÃO

EM OUTUBRO DE 2015, A FIM DE MARCAR SEUS 60 ANOS, A FUNDAÇÃO BUNGE REUNIU ALGUMAS DAS MAIS REPRESENTATIVAS E IMPORTANTES INSTITUIÇÕES DO TERCEIRO SETOR BRASILEIRO PARA REFLETIREM A RESPEITO DE SEU TRABALHO.

A ideia era identificar como tais entidades conseguiram atravessar décadas mantendo-se atuantes e relevantes em suas respectivas áreas de atuação, num país em que a maioria de tais iniciativas, a despeito das boas intenções, costuma naufragar ainda na viagem inaugural.

Em volta de uma mesa, representantes de nove entidades trocaram impressões e aprendizados sobre a experiência de investir bens privados para fins públicos. Além da Fundação Bunge, estavam presentes a Fundação Dorina Nowill, a Fundação Julita, a Fundação Romi, a Fundação Vale, a Fundação Victor Civita, o Cenpec, a Fundação Lochpe e o Instituto Gerdau.

As reflexões surgidas no encontro compuseram um primeiro roteiro de razões que ajuda a explicar a história bem-sucedida de cada uma daquelas instituições – senão o segredo, pelo menos alguns fatores fundamentais para a longevidade e a relevância de atuação no terceiro setor.

Com o objetivo, então, de aprofundar a discussão sobre cada um dos motivos abordados, a Fundação Bunge convidou, para entrevistas individuais, os representantes dessas e de mais algumas instituições de relevo no País. O resultado está neste documento, que apresenta oito pontos consensuais entre os profissionais entrevistados:

## CLAREZA DE FOCO

- › Uma missão clara leva a um sentido de propósito claro para todos os que fazem a instituição. Só o propósito garante o engajamento, impulsiona e previne desvios de percurso.
- › A aderência aos valores da instituição, que não mudam, garante sua continuidade e sua relevância mesmo em novos cenários.

## CAPACIDADE DE LEITURA DE CENÁRIOS

- › Se a realidade muda, a intervenção da entidade sobre a realidade deve mudar. Os arranjos sociais se transformam, tecnologias evoluem e soluções outrora efetivas se tornam obsoletas. É preciso perceber a mudança para acompanhá-la.
- › Estudar o cenário é, também, olhar para dentro da própria instituição, avaliar seu papel no cenário, interrogar-se sobre a própria estratégia e seus resultados.



## INDEPENDÊNCIA DE ATUAÇÃO

- › Entidade e mantenedora não atuam sob a mesma lógica. Ambas demandam resultados, mas em tempos distintos. A gestão no terceiro setor deve, portanto, manter um grau de autonomia em relação à empresa que a financia.
- › O alinhamento de valores é necessário – até para que o investimento faça sentido para o capital privado –, mas a atuação da entidade deve ser independente, sob o risco de perder legitimidade e perecer.
- › O carisma e/ou a influência do fundador abrem portas até certo momento. No longo prazo, a gestão da entidade deve assegurar sua perenidade.

---

### GOVERNANÇA EFICIENTE E TRANSPARENTE

- › Acreditar na causa é só o primeiro passo. Boas práticas de gestão corporativa são uma necessidade para a sobrevivência de uma instituição.
- › Responsabilidade sobre a administração dos recursos, transparência e diligência na prestação de contas dão legitimidade à ação do setor.
- › Definição de metas e avaliações de resultados (com a consciência de que os resultados, no terceiro setor, chegam mais lentamente), quadros profissionais competentes, visão estratégica: vale para a mantenedora, vale para a entidade.

---

### CAPACIDADE DE ARTICULAÇÃO DE PARCERIAS

- › O terceiro setor existe para articular parcerias entre o público e o privado, entre instituições e profissionais de competências diversas, reunidos para o mesmo fim.
- › Sua atuação será tão mais produtiva, assim, quanto maior for sua capacidade de identificar demandas em comum e fomentar o diálogo.
- › Nesse sentido, a diversidade de expertise dos profissionais que compõem uma entidade do terceiro setor é uma oportunidade: só promove o diálogo quem sabe falar a língua dos interlocutores.

---

### RELAÇÃO HORIZONTAL COM A COMUNIDADE

- › Nenhum projeto efetivo é implementado de fora para dentro; o sucesso depende de um diagnóstico inicial que requer não apenas identificar uma demanda, mas corroborar com a comunidade atendida se esta é, de fato, a principal demanda.
- › O alinhamento de expectativas e entendimento da questão é necessário. Garantir a participação de líderes e principais formadores de opinião da comunidade garante que o projeto terá apoio e legitimidade.
- › A participação da comunidade na gestão garante, também, que o projeto se converterá em legado perene.



---

### EQUIPE PROFISSIONAL E MOTIVADA

- › A qualificação do terceiro setor, inclusive em termos de remuneração, leva a uma maior procura por profissionais que veem a oportunidade de conciliar qualidade material de vida com realização pessoal.
- › Currículo não prescinde, porém, de brilho nos olhos. O terceiro setor só funciona quando se conjugam crença e competência, motivação e conhecimento técnico.
- › Uma equipe com expertise diversa ajuda a estabelecer o diálogo com os diversos atores envolvidos nos projetos do terceiro setor.

---

### AValiação DE RESULTADO E IMPACTO

- › Sem definição de metas e parâmetros, não se vai longe. Avaliações de resultados e, principalmente, de impactos são caras – mas essenciais para uma entidade que se pretenda atuante e relevante no longo prazo.
- › No entanto, é preciso achar a métrica certa, que considere a lógica do setor, cujo tempo e tipo de resultados diferem de modelos econômicos tradicionais.
- › No equilíbrio entre a concretude dos números e a intangibilidade dos benefícios propiciados pelo terceiro setor, está a chave.

# ENTIDADES ENTREVISTADAS

**FUNDAÇÃO DORINA NOWILL** | Com 70 anos de existência, trata-se da ONG mais antiga do País. Atua na reabilitação de pessoas com deficiência visual e na promoção da acessibilidade.

ENTREVISTADO

**Adermir Ramos da Silva Filho** | Superintendente

**FUNDAÇÃO JULITA** | Atua na região do Jardim São Luiz, na Zona Sul de São Paulo, há 65 anos. Desenvolve ações socioeducativas destinadas a crianças, jovens e famílias carentes.

ENTREVISTADOS

**Hélcio Alcides Nosé** | Presidente

**Jânio de Oliveira Barbosa** | Gestor

**FUNDAÇÃO BUNGE** | Há 61 anos, atua com projetos que vão desde o estímulo às Ciências, às Letras e às Artes nacionais (Prêmio Fundação Bunge), até a projetos na área de Educação e Incentivo à Leitura e de promoção do desenvolvimento territorial no entorno das unidades da Bunge.

ENTREVISTADA

**Cláudia Buzzette Calais** | Diretora executiva

**FUNDAÇÃO BRADESCO** | Há 60 anos dedica-se à educação. Mantém 40 escolas de ensino básico pelo Brasil, além de programas de educação para jovens e adultos.

ENTREVISTADO

**Jefferson Ricardo Romon** | Superintendente executivo

**FUNDAÇÃO ROMI** | Soma 59 anos de trabalho nas áreas de Educação e Cultura, com foco no desenvolvimento social da região de Santa Bárbara do Oeste (SP).

ENTREVISTADO

**Vainer Penatti** | Superintendente

**FUNDAÇÃO MARIA CECÍLIA SOUTO VIDIGAL** | Com 51 anos de história, dedicou-se pelos primeiros 36 anos ao incentivo de pesquisas na área de Hematologia. Após breve período de reavaliação de sua missão, mudou o foco de sua atuação, passando a promover o desenvolvimento integral da criança.

ENTREVISTADO

**Dario Guarita Neto** | Presidente do Conselho de Curadores

**FUNDAÇÃO VALE** | Instituída há 48 anos para lidar com a questão habitacional dos funcionários, seu trabalho evoluiu na direção do desenvolvimento territorial das regiões em que a Vale atua.

ENTREVISTADA

**Andreia Rabetim** | Gerente

**CENPEC (CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM EDUCAÇÃO, CULTURA E AÇÃO COMUNITÁRIA)** | Há 29 anos promove projetos, pesquisas e metodologias com o objetivo de melhorar a qualidade da educação pública. Trabalha em parceria com órgãos públicos, entidades privadas e do terceiro setor.

ENTREVISTADA

**Anna Helena Altenfelder** | Superintendente geral

**FUNDAÇÃO IOCHPE** | Com 27 anos de trabalhos ligados à educação, atua em duas grandes frentes: cursos técnicos para jovens carentes, com escolas no Brasil, na Argentina e no México; e cursos de capacitação de professores de escolas públicas, em 40 polos pelo Brasil.

ENTREVISTADA

**Evelyn Berg Ioschpe**

**GIFE (GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS)** |

Formalmente com 21 anos de existência, atua desde 1989 como organização sem fins lucrativos, reunindo instituições associadas de origem empresarial, familiar, independente ou comunitária para debater e promover o investimento social privado no País.

ENTREVISTADO

**André Degenszajn** | Secretário-geral

**INSTITUTO GERDAU** | Estruturado formalmente como instituto a partir de 2005, atua desde a década de 1960 promovendo o desenvolvimento das comunidades no entorno das unidades Gerdau em 13 países. Financia importantes instituições como o Todos Pela Educação e o Movimento Brasil Competitivo.

ENTREVISTADOS

**Sharon Treiguer** | Gerente

**Paulo Boneff** | Assessor técnico de responsabilidade social

*As entrevistas foram realizadas por telefone entre dezembro de 2015 e janeiro de 2016. Os depoimentos a seguir foram editados e organizados por tópicos em nome da clareza e dos propósitos deste projeto.*

# CLAREZA DE FOCO

MISSÃO E VALORES QUE SERVEM DE NORTE.

EXISTEM  
INGREDIENTES  
INEGOCIÁVEIS  
QUANDO O  
ASSUNTO SÃO AS  
INSTITUIÇÕES DO  
TERCEIRO SETOR.

São eles a missão e os valores associados à entidade. Como lembraram diversos entrevistados, a missão deve ser clara e, ao mesmo tempo, inspiradora. Afinal, quem se engaja ao terceiro setor o faz em nome de um trabalho que se pretende transformador, que almeja oferecer, ao final, um legado. Os valores são as balizas, servem para manter o prumo, indicar a direção e evitar os desvios.



- “A missão é um ingrediente fundamental para uma instituição do terceiro setor, sem dúvida. Mas ela pode mudar ao longo do tempo. O que confere longevidade são os valores, os princípios que sustentam o funcionamento da organização.”

**Dario Guarita Neto,**

FUNDAÇÃO MARIA CECÍLIA SOUTO VIDIGAL

- “A missão da entidade tem de refletir um senso de propósito e, ao mesmo tempo, ser inspiradora, tem de mover o colaborador a dar a sua contribuição para melhorar o mundo. No nosso caso, nascemos para fazer livros em braile, mas sempre nos esforçamos para mostrar a dimensão filosófica que está por trás dessa atitude, que é dar condições para que o cego tenha uma vida plena.”

**Adermir Ramos da Silva Filho,**

FUNDAÇÃO DORINA NOWILL

- “Quando se vive num setor cujo universo é extremamente carente, nós sempre vamos ver necessidades maiores do que a capacidade das entidades [*de atendê-las*]. É fundamental que os colaboradores entendam a importância de termos focos muito claros em relação às nossas possibilidades. Então, não há de se perder [*tempo*] em tentar fazer aquilo que nós, de alguma forma, não temos condições de fazer. Por mais doído que seja, muitas vezes nós temos que olhar o problema e dizer: ‘Neste momento, nós não somos capazes de atuar.’”

**Hélcio Alcides Nosé,**

FUNDAÇÃO JULITA

# CAPACIDADE DE LEITURA DE CENÁRIOS

LEITURA DE CENÁRIOS: A CAPACIDADE DE ENTENDER A REALIDADE PARA SE MANTER RELEVANTE.

A REALIDADE É COMPLEXA E DINÂMICA E O TERCEIRO SETOR TEM DE SER CAPAZ DE SE ADAPTAR ÀS MUDANÇAS, SOB PENA DE VER SEU TRABALHO PERDER FORÇA OU, PIOR, DEIXAR DE FAZER SENTIDO.

Felizmente, quase todas as entidades entrevistadas revelaram uma saudável capacidade de adaptação – algumas vezes, radical, mudando completamente sua missão e atuação. Caso da Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, cujo depoimento de seu presidente pode ser conferido ao lado. A qualidade de se transformar conforme a realidade se apresenta é requisito fundamental para as instituições que almejam vida longa e relevante. Não existe uma fórmula para conquistar tal atributo. Cada entidade deve encontrá-lo à sua maneira.



“As organizações não podem perder a capacidade de se interrogar a todo momento sobre a sua relevância e se as suas estratégias são as melhores para lidar com a questão a que se propõem trabalhar. As organizações que tendem a ficar obsoletas ou perder relevância são aquelas que identificam uma solução que funcionou em um momento e acreditam que tal solução, tal abordagem, vai funcionar sempre, em qualquer contexto. A entidade precisa se reinventar de acordo com a realidade, precisa fazer uma leitura muito franca e honesta sobre o espaço que ocupa. Essa é uma característica fundamental para as organizações que trabalham no terceiro setor.”

**André Degenszajn,**

GIFE

“Desde seu surgimento e até 2001, a Fundação Maria Cecília Souto Vidigal era tocada por seus idealizadores, meu avô e minha avó. Eles não envolviam o restante da família na instituição. Com a morte do meu avô, a nova geração da família assumiu a organização. Decidimos, então, que a partir daquele momento daríamos a nossa contribuição trabalhando para elevar o patamar de relevância dos trabalhos da Fundação. Assim, fomos em busca de uma nova causa. Fizemos estudos profundos e elencamos quatro áreas possíveis de atuação, todas muito abrangentes: criança, meio ambiente, saúde e idosos. Durante um bom período não conseguimos definir um foco preciso, andamos de lado. Passamos pelo que chamo de ‘freio de arrumação’, uma fase de transição que durou alguns anos, até que, por volta de 2005, fechamos questão em torno da primeira infância. A Fundação passou, então, a se dedicar a essa área, e seu trabalho frutificou.”

**Dario Guarita Neto,**

FUNDAÇÃO MARIA CECÍLIA SOUTO VIDIGAL



— “O alinhamento estratégico deste ano [2015] nasceu de um processo que começou em 2013, quando a equipe da Fundação Dorina Nowill mergulhou em um trabalho de pesquisa de cenários. Levantamos uma série de dados sobre a economia brasileira, o setor de educação, sobre o trabalho de entidades congêneres, entre diversos outros tópicos. E com esses dados organizamos um seminário interno, que também contou com a contribuição de profissionais de fora da Fundação, com o objetivo de construir um conhecimento comum. A partir de então, começamos a discutir quais caminhos a Fundação deveria seguir. Foi assim que surgiu o diagnóstico da superação do braile impresso. Percebemos que o mercado gráfico está em declínio em razão da emergência das novas tecnologias, que hoje se produz menos papel, que o jovem não lê mais livros impressos como antes... Enfim, que vivemos um período de transição do livro impresso para o digital. A impressão em braile, assim como os livros convencionais, não deixará de existir, mas o crescimento do suporte digital é irreversível. Além disso, a tecnologia é algo cada vez mais acessível e amigável à pessoa com deficiência. Veja: o que é mais barato? Comprar um livro impresso em braile, cujo custo é alto em razão das baixíssimas tiragens, ou adquirir um arquivo eletrônico com leitor de tela, que transforma o texto em voz? Desde 2006, estamos investindo em livro digital acessível. Já existe toda uma legislação e protocolos internacionais sobre distribuição de obras acessíveis, sobre um padrão para leitura de livros digitais por pessoas com deficiência ou dificuldade de leitura... Enfim, tudo isso nos levou a reconsiderar os propósitos da Fundação *[recentemente, a Fundação Dorina Nowill decidiu constituir uma gráfica em braile como empresa independente, que atende à demanda da Fundação, mas também a clientes externos; assim a impressão de livros em braile, propósito original da instituição, deixou de ser seu foco de atuação]*. Se nos limitássemos a imprimir livros em braile, estaríamos fazendo chicote para cavalo enquanto o mundo produz automóvel.”

**Adermir Ramos da Silva Filho,**  
FUNDAÇÃO DORINA NOWILL

“SE NOS  
LIMITÁSSEMOS A  
IMPRIMIR LIVROS EM  
BRAILE, ESTARÍAMOS  
FAZENDO CHICOTE  
PARA CAVALO  
ENQUANTO O  
MUNDO PRODUZ  
AUTOMÓVEL.”

**Adermir Ramos da Silva Filho,**  
FUNDAÇÃO DORINA NOWILL

— “A Fundação Bunge tem 60 anos [em 2015]. É óbvio que o cenário em que ela atua hoje é muito diferente do que quando começou, em 1955. Como qualquer outra instituição, a Fundação foi se adaptando às novas realidades, às novas possibilidades e recursos. Começamos com a gestão de um prêmio dedicado a promover as ciências, as letras e as artes. A premiação permanece até hoje, mas a realidade brasileira foi mudando e com ela o nosso trabalho. Passamos a atuar no setor da educação, investindo em escolas públicas, evoluímos para a questão do incentivo à leitura, e hoje temos um trabalho grande de desenvolvimento territorial, ou seja, de desenvolvimento de comunidades diversas. Nossa ação se dá no sentido de fortalecer as estruturas existentes nessas comunidades ou de desenvolvê-las. Em vez de construir uma escola ou posto de saúde, por exemplo, mostramos onde aquela comunidade pode buscar o recurso para a construção da escola, ou como se desenha uma política pública de saúde.”

**Cláudia Buzzette Calais,**  
FUNDAÇÃO BUNGE

“A ENTIDADE  
PRECISA ESTAR  
ABERTA AO NOVO  
E REPENSAR SUA  
ATUAÇÃO O  
TEMPO INTEIRO.”

**Andreia Rabetim,**  
FUNDAÇÃO VALE

— “A Fundação Julita, ao longo da sua história, sempre ajustou seu trabalho às necessidades e mudanças impostas pela realidade. Quando nos instalamos aqui [Jardim São Luiz, Zona Sul de São Paulo], nos anos 1950, a região era totalmente rural. As pessoas moravam dentro da Fundação, produziam aqui dentro, recebiam assistência aqui dentro. Mas, então, a cidade foi se desenvolvendo, a região foi se urbanizando e, digamos, a Julita foi abrindo as suas portas, ou seja, as parcerias não aconteciam mais somente aqui dentro. Enfim, mudamos conforme a realidade mudou.”

**Jânio de Oliveira Barbosa,**  
FUNDAÇÃO JULITA

— “Nossa primeira escola é de 1958, fruto de um convênio com o Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial). A Romi respondia pela infraestrutura, e o Senai administrava a escola. O Brasil de então ainda era um país agrícola e era preciso formar mão-de-obra para a indústria. Em 1978, fizemos um outro convênio, dessa vez com o Estado, para o ensino técnico de eletrônica industrial. Naquela época, em razão da reserva de mercado para a informática, havia carência de profissionais da área. Essa escola funcionou até 1992. Como o fim da reserva, ela deixou de fazer sentido. Partimos, então, para pensar algo novo. E foi assim que surgiu o Núcleo de Educação Integrada, que temos até hoje. Daquele momento, 1993, até 2013, o núcleo funcionou como uma escola complementar para o aluno da rede pública. A partir de 2014, passamos a oferecer uma escola regular em turno integral, para alunos do 6º ao 9º ano, o que corresponde ao Ensino Fundamental II.”

**Vainer Penatti,**  
FUNDAÇÃO ROMI

— “A entidade precisa estar aberta ao novo e repensar sua atuação o tempo inteiro. Costumo dizer que estou há dez anos na Fundação Vale, mas parece que são dez anos em diferentes fundações, pois repensamos nossa ação constantemente. A Fundação nasceu para atender a demanda de habitação dos empregados da Vale. Depois da privatização, passou a fazer um trabalho junto às comunidades vizinhas às operações da companhia. Hoje é uma fundação corporativa, estratégica para a atuação da Vale nos territórios onde está presente.”

**Andreia Rabetim,**  
FUNDAÇÃO VALE



# INDEPENDÊNCIA DE ATUAÇÃO

INDEPENDÊNCIA EM RELAÇÃO AOS FUNDADORES E À MANTENEDORA.

UMA CONDIÇÃO, CONCORDARAM AS ENTIDADES ENTREVISTADAS, É FUNDAMENTAL PARA QUE QUALQUER INSTITUIÇÃO DO TERCEIRO SETOR CUMPRA A CONTENTO A SUA MISSÃO: INDEPENDÊNCIA.

Primeiro, em relação à empresa ou à família que sustenta a instituição. A mantenedora segue a lógica e *timing* empresarial, enquanto a entidade do terceiro setor, na maioria dos casos, trabalha com valores imateriais e resultados de longo prazo, que podem consumir gerações até revelarem resultados mais concretos. A independência é uma garantia de que a missão da instituição não será desvirtuada por pressões alheias à lógica do seu processo. A independência, da mesma forma, revela-se necessária em relação ao fundador. Ele deve abrir espaço no dia a dia da instituição para que o seu corpo profissional cresça, para que novas lideranças despontem. O fundador, idealmente, cumpre o papel inspirador e institucional de abrir portas e apontar caminhos.



— “Se a instituição depender somente do carisma do fundador, dificilmente sobrevive além dele. A Dorina [Nowill, educadora, 1919-2010], que era carismática e uma figura institucional importantíssima, revelou uma visão de futuro – e realizou um gesto de grandeza –, quando decidiu se afastar da presidência da entidade em 2000, a fim de abrir caminho para um sistema mais profissional de gestão. Existe sempre o risco de a entidade ficar menor do que o fundador. Mas essa é outra das lições que a Dorina deixou. Ela disse: ‘Não vou viver para ver todos os frutos do meu trabalho, mas outras pessoas o continuarão’. Essa frase revela uma clareza a respeito do legado, que considero um componente tão importante quanto a missão da instituição.”

**Adermir Ramos da Silva Filho,**

FUNDAÇÃO DORINA NOWILL

— “O Cenpec tem a marca da Neca Setúbal [Maria Alice “Neca” Setúbal, socióloga e fundadora do Cenpec]. Ela exerce um papel importante nas diretrizes da instituição, abre portas e traz unidade. Sempre foi e continua sendo bastante atuante aqui dentro, mas reserva um respeito muito grande à equipe e sempre se preocupou com a autonomia da organização.”

**Anna Helena Altenfelder,**

CENPEC

— “Quanto mais independência, melhor. Porque, essencialmente, a empresa e seu instituto ou fundação têm mandatos diferentes. Um trabalha dentro de uma lógica privada, o outro trabalha dentro de uma lógica pública. Segregar essas instâncias é importante, ainda que a atuação do instituto ou da fundação esteja muito alinhada ao trabalho da empresa. Mas, alinhada em que termos? Com grande transparência sobre o trabalho que é feito, com separação clara entre o que tem a ver com o negócio e o que é investimento social. Mais do que uma separação funcional, defendo a clareza de papéis e transparência no uso dos recursos. No geral, as instituições do terceiro setor ligadas a empresas nascem da vontade do dono, que cria condições e põe a entidade para funcionar. O comum é que, nesses casos, o conselho de tal instituição funcione pró-forma, referendando as iniciativas do dono. Ele claramente é uma pessoa que está acima do conselho, ainda que formalmente não seja assim. Esse tipo de arranjo funciona no curto prazo. Mas, para a entidade crescer no longo prazo, é necessária uma separação clara entre fundador/presidente da instituição e conselho.”

**André Degenszajn,**

GIFE

— “A Fundação lochpe foi constituída para que a empresa [*Grupo lochpe-Maxion*] desse sua contribuição ao País na área da educação. Esse é o foco. A partir daí, teve liberdade para atuar a fim de atingir esse objetivo. Portanto, considero essa independência fundamental. Porque a operação da empresa e a da Fundação são completamente distintas, assim como as lógicas dos processos de cada uma. As empresas, por exemplo, estão habituadas a um tempo de retorno muito mais rápido do que uma fundação que trabalha com educação, como é o nosso caso, consegue entregar. A fundação precisa atuar com independência – mas, também, não pode se divorciar da empresa, sob pena de perder seu DNA.”

**Evelyn Berg loschpe,**

FUNDAÇÃO IOCHPE

— “A entidade do terceiro setor tem de ser independente. Não é à toa que tem uma natureza jurídica diferente da mantenedora, tem CNPJ e responde muitas vezes a um conselho. Sua atuação, claro, deve fazer sentido para mantenedora ou para o investidor. Mas a mantenedora atrapalha a instituição quando passa a ditar o que ela deve fazer. É preciso independência porque estamos falando de lógicas diferentes. A lógica empresarial leva em conta as variáveis tempo e custo. O investimento social, do terceiro setor, está atento a essas variáveis também, mas a sua lógica é outra, é a lógica do processo.”

**Cláudia Buzzette Calais,**

FUNDAÇÃO BUNGE

“PARA A ENTIDADE  
CRESCER NO  
LONGO PRAZO,  
É NECESSÁRIA  
UMA SEPARAÇÃO  
CLARA ENTRE  
FUNDADOR/  
PRESIDENTE DA  
INSTITUIÇÃO E  
CONSELHO.”

---

**André Degenszajn,**

GIFE

# GOVERNANÇA EFICIENTE E TRANSPARENTE

GOVERNANÇA: A IMPORTÂNCIA DE GERIR  
DE MANEIRA TRANSPARENTE.

BOAS  
INTENÇÕES  
NÃO BASTAM.  
ENTRE AS  
ENTIDADES DO  
TERCEIRO SETOR,  
É CRESCENTE A  
PREOCUPAÇÃO  
EM ADOPTAR AS  
BOAS PRÁTICAS  
DE GESTÃO  
CORPORATIVA.

Hoje, governança é um conceito que permeia o cotidiano da maior parte das instituições, com peso semelhante ao que lhe é dado no primeiro e segundo setor. Até porque grande parte delas trabalha em parceria com outras entidades, e transparência é condição essencial nesse tipo de relação. Os entrevistados também lembraram o papel decisivo desempenhado pelo conselho curador, no sentido de contribuir para a entidade circunscrever suas práticas dentro das melhores regras do mercado.



- “As entidades que prosperam e se fortalecem têm conselhos fortes e atuantes. O que é um conselho forte e atuante? É um conselho que tem regularidade, que reúne um grupo de pessoas com qualidades e expertise variada, capazes de discutir estrategicamente a direção da organização. É um conselho que está atento à conjuntura. Porque a entidade está muito imersa em seu dia a dia, nos projetos, nas suas lógicas, no seu jeito de ver o mundo. A entidade precisa contar com pessoas que estão inseridas em outros espaços, em outras experiências, que têm outras referências, para provocar a instituição, para fazê-la pensar. Ter um conselho com membros independentes, com pessoas que tragam outros olhares e que possam desafiar a instituição em suas opções, é muito importante. Mas, no cenário brasileiro, isso ainda é incipiente. As empresas têm receita de perder o controle sobre os seus institutos.”

**André Degenszajn,**

GIFE

- “É muito claro que todas as instituições que há décadas atuam no 3º setor tiveram compromisso de, ao longo dos anos, não apenas estabelecer mas também de cuidar da sua Governança. O fortalecimento dos seus conselhos, a disciplina de estar atentos a sua missão e visão e a busca constante pela transparência são os fatores primordiais que tornaram estas instituições robustas.”

**Cláudia Buzzette Calais,**

FUNDAÇÃO BUNGE



— “Boa governança é ter transparência na gestão, ter controle e responsabilidade sobre as suas ações. Responsabilidade é um conceito incentivado e disseminado na Fundação Dorina Nowill. Todos sabem que têm de prestar contas.”

**Adermir Ramos da Silva Filho,**  
FUNDAÇÃO DORINA NOWILL

— “É necessária uma absoluta transparência na forma de administrar os recursos. O gestor do recurso não é o usuário final e, portanto, é preciso fazer com que o recurso seja utilizado da melhor forma possível. Essa é uma grande preocupação nossa.”

**Hélcio Alcides Nosé,**  
FUNDAÇÃO JULITA

— “O terceiro setor no Brasil ainda tem espaço para evoluir na questão da transparência. Nós que trabalhamos em parceria com outras entidades do segmento percebemos isso. Muitas ONGs, por exemplo, acham que basta acreditar na causa, sem esperar um relatório ou prestação de contas, e dão o assunto por encerrado. E assistimos aquela dificuldade de se fazer uma prestação de contas clara, ou de se fornecer informações transparentes sobre a situação da entidade, do seu trabalho, de forma a poder se candidatar a um recurso. Há um espaço grande para evoluirmos nesse sentido.”

**Paulo Boneff,**  
INSTITUTO GERDAU

“O TERCEIRO SETOR  
NO BRASIL AINDA  
TEM ESPAÇO  
PARA EVOLUIR  
NA QUESTÃO DA  
TRANSPARÊNCIA.”

**Paulo Boneff,**  
INSTITUTO GERDAU

# CAPACIDADE DE ARTICULAÇÃO DE PARCERIAS

PARCERIAS: O DIÁLOGO E A CAPACIDADE DE ARTICULAÇÃO NECESSÁRIAS PARA ATUAR NA REALIDADE DE MANEIRA MAIS AMPLA.

ANDORINHA SOZINHA NÃO FAZ VERÃO. O DITADO DEVE SER UMA ESPÉCIE DE MANTRA PARA AS ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR.

Para dar conta de suas missões, de atuar em realidades complexas que requerem capacidades diversas, todas recorrem a parcerias. E parceria significa diálogo e confiança. Significa, muitas vezes, servir como ponte entre uma comunidade e o poder constituído, ser o elo entre público e privado, ser o colchão entre forças conflitantes. Significa levar conhecimento e experiência, e também ter humildade de aprender, de voltar duas casas para avançar mais adiante.



“Uma das marcas do Cenpec é a capacidade de diálogo com os diferentes setores que compõem a educação, por conta, entre outras coisas, da diversidade da nossa equipe. Mantemos excelente trânsito com professores e gestores, trabalhamos com as secretarias municipais e estaduais, sempre com uma atuação apartidária, pautada por um compromisso ético de melhoria da educação. Temos parcerias com fundações empresariais, com organizações da sociedade civil e com a academia. Trabalhamos no sentido de articular. Somos reconhecidos por termos essa capacidade de articulação.

Nossos projetos são de coautoria e trabalhamos sempre sob demanda. Todos partem de um diagnóstico. Cada um deles tem um grupo gestor. E a gestão é compartilhada por todos os envolvidos: secretarias, organizações participantes, etc. Mesmo quando identificamos regiões e territórios que mereceriam uma atuação mais específica, o trabalho sempre se dá na forma de um convite. Foi o que aconteceu, por exemplo, na parceria que fizemos com a Fundação Bunge, no Delta do Tocantins [*a Fundação Bunge realizou, por cinco anos, a formação de educadores das cidades de Pedro Afonso, Tupirama e Bom Jesus do Tocantins, que formam a região chamada Delta do Tocantins*]. Fizemos um diagnóstico coletivo conversando com as secretarias de educação das cidades envolvidas, checando prioridades e, a partir de então, ajudamos a elaborar os planos municipais de educação.”

**Anna Helena Altenfelder,**

CENPEC

— “A Fundação Vale funciona como uma grande articuladora e fomentadora do diálogo entre os diversos atores sociais – a sociedade civil, o governo e a iniciativa privada – nas regiões em que a Vale tem seus negócios. O investimento social privado, articulado com as políticas públicas, pode contribuir de forma mais efetiva e determinante para o desenvolvimento das comunidades. A Fundação construiu cooperações técnicas com os ministérios das Cidades, da Saúde e da Educação da seguinte maneira: levantamos os planos do governo federal em determinada região e vemos como o nosso investimento social voluntário pode facilitar ou fortalecer tais projetos. A experiência nos ensinou que quando um grande empreendimento da Vale chega a um município, vem junto com ele uma lista de pedidos da cidade: ‘Queremos escola, queremos hospital, entre outros equipamentos sociais...’ E se você atende a esses pleitos sem consultar as políticas públicas, corre o risco de criar verdadeiros elefantes brancos.”

**Andreia Rabetim,**  
FUNDAÇÃO VALE

“TEMOS PARCERIAS  
COM FUNDAÇÕES  
EMPRESARIAIS, COM  
ORGANIZAÇÕES DA  
SOCIEDADE CIVIL E  
COM A ACADEMIA.”

**Anna Helena Altenfelder,**  
CENPEC

— “A Fundação Julita sempre recorreu às parcerias, nunca trabalhamos sozinhos. Ao longo de nossa história, sempre tivemos parceiros importantes. Até o final da década de 1980, a maioria dos investimentos vinham do setor privado e de pessoas físicas, por meio de doações. A partir da década de 1990, começamos a fazer parcerias com o setor público. Hoje temos parcerias com ambos os setores, público e privado, e com pessoas jurídicas e físicas.”

**Jânio de Oliveira Barbosa,**  
FUNDAÇÃO JULITA

— “Na Fundação Iochpe, nós escolhemos desde o início um modelo de atuação replicável, que fosse possível realizar em todo o País. No terceiro setor, há projetos em que você tem unidades-laboratório, cada uma experimentando tudo independentemente – o que não é equivocado em si, mas gera problemas de se manter ao longo do tempo. Nossa experimentação já foi feita dentro do espírito da replicabilidade. Então, nós iniciamos o Arte na Escola [*programa de produção de materiais educativos e formação de professores para o campo da Arte-Educação*] em parceria com universidades. Já na franquia social Formare [*programa de cursos profissionalizantes para jovens no entorno das empresas parceiras da Fundação*], nós desenhamos uma parceria com empresas. Existe um modelo que prevê a efetivação de parcerias com empresas para que a tecnologia avance. Do contrário, nós não poderíamos jamais operar diretamente as oitenta escolas que temos hoje. O custo e a logística seriam proibitivos. Então, assim como uma franquia comercial, o Formare tem uma estrutura básica de aplicação, que é sempre semelhante, que permite um esforço menor de implantação do que uma nova iniciativa, do zero.”

**Evelyn Berg Ioschpe,**  
FUNDAÇÃO IOCHPE

# RELAÇÃO HORIZONTAL COM A COMUNIDADE

RELAÇÃO COM A COMUNIDADE: A HABILIDADE DE CONSTRUIR UMA VIA DE MÃO DUPLA, DE SABER OUVIR E DE PROPOR.

EIS UMA RELAÇÃO  
DELICADA, CUJA  
CONSTRUÇÃO  
REQUER  
PACIÊNCIA, TATO,  
EXPERIÊNCIA  
E, ACIMA  
DE TUDO, UM  
ACURADO RADAR.

As entidades entrevistadas, sejam aquelas que estabelecem relações duradouras com comunidades em que atuam, no Brasil ou no exterior, como a Instituto Gerdau, sejam as que trabalham de forma mais pontual, concordam que é necessário um diagnóstico preciso sobre a realidade e sobre o público com o qual se vai interagir. É preciso também que o diálogo aconteça de forma horizontal, nunca de cima para baixo; e amplo, de maneira a contemplar e envolver todos os atores sociais impactados pelas ações que se pretende levar a cabo.

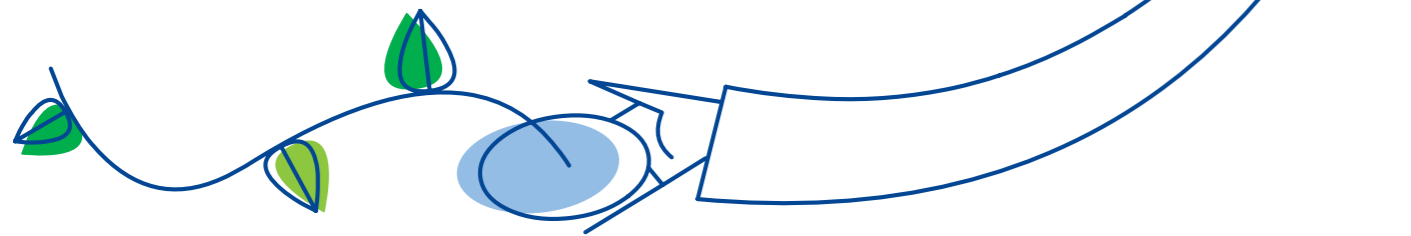


“Nós não podemos impor absolutamente nada à comunidade, assim como eles não impõem necessidades a nós. Nosso trabalho é uma via de mão dupla. Temos um diálogo muito aberto com a comunidade, criamos uma identidade com ela. Lidamos com um público heterogêneo e por isso respeitamos as pessoas como elas são.”

**Hélcio Alcides Nosé,**  
FUNDAÇÃO JULITA

“A relação da Gerdau com a comunidade onde as suas unidades estão instaladas é de longo prazo. É como um casamento, porque estamos falando de negócios que envolvem investimentos significativos e perenes. O compromisso da Gerdau é trazer a comunidade para perto da empresa, mostrar como trabalhamos, quais são os nossos valores. Fazemos reuniões periódicas com comunidade a fim de conhecer as suas demandas. Estabelecemos comitês locais e são eles que definem quais são as ações prioritárias. Precisamos ser muito flexíveis para conseguir atendê-las, uma vez que as necessidades são muito variadas. A demanda de uma unidade no interior do Brasil, por exemplo, é muito diferente de uma unidade que temos na Índia, que é muito diferente de outra que temos no Canadá. No Brasil, a necessidade é por uma ponte ou escola, por exemplo; na Índia, é saneamento básico; no Canadá, é uma campanha de alerta a respeito de doenças do coração.”

**Sharon Treiguer,**  
INSTITUTO GERDAU



- “Quando se vai atuar em uma comunidade, a primeira coisa a fazer é se apresentar, explicar o que você faz ali e conhecer a dinâmica daquele lugar. Em um projeto que temos do Delta do Tocantins, por exemplo, identificamos os principais públicos formadores de opinião daquelas comunidades e convidamos essas pessoas a fazer parte de uma discussão sobre o que poderia ser feito por aqueles municípios. É preciso deixar claro para a comunidade que a empresa é só mais uma ali, ela não é a “toda poderosa”. E que ela está ali para discutir com o conjunto de forças que rege aquela sociedade o que pode ser feito de melhor para todos. Na minha opinião, essa é a melhor forma de iniciar o trabalho em qualquer comunidade. O protagonismo tem que ser das entidades e lideranças locais. Nós somos apenas agentes indutores.”

**Cláudia Buzzette Calais,**  
FUNDAÇÃO BUNGE

- “Um desafio é não chegar nas comunidades com uma agenda elaborada somente por sua organização. Não chegar de fora e falar: ‘Eu tenho um plano de desenvolvimento para a região’. Não funciona. É preciso valorizar a construção coletiva entre os atores envolvidos. Assim, a intersetorialidade pode ser vista como uma nova forma de participação das empresas, suas fundações e institutos, de gestão pública e de engajamento da sociedade civil, que busca promover uma intervenção integrada e sustentável no território, potencializando recursos, otimizando esforços e demandando a qualificação do aparato institucional do Estado. É necessário pensar um novo modelo de governança entre o setor empresarial, o poder público e a sociedade que viabilize ações concretas por meio da união de esforços, conhecimento, tecnologia e recursos. Esse arranjo colaborativo é uma forma de se buscar potencializar os investimentos sociais realizados pelos três segmentos em prol de um objetivo comum – redução das desigualdades sociais e melhoria da qualidade de vida.”

**Andreia Rabetim,**  
FUNDAÇÃO VALE

“NÓS NÃO  
PODEMOS IMPOR  
ABSOLUTAMENTE  
NADA À  
COMUNIDADE,  
ASSIM COMO  
ELES NÃO IMPÕEM  
NECESSIDADES  
A NÓS. NOSSO  
TRABALHO É UMA  
VIA DE MÃO DUPLA.”

**HÉLCIO ALCIDES NOSÉ,**  
FUNDAÇÃO JULITA



# EQUIPE PROFISSIONAL E MOTIVADA

**EQUIPE: O QUE SE ESPERA DE UM  
PROFISSIONAL DO TERCEIRO SETOR.**

É CONSENSO  
ENTRE OS  
ENTREVISTADOS  
QUE A QUALIDADE  
DA MÃO DE  
OBRA NO  
TERCEIRO SETOR  
EXPERIMENTOU  
UM SALTO DE  
QUALIDADE NOS  
ÚLTIMOS ANOS.

Entre as razões apontadas, está o fato de o segmento oferecer, além de uma remuneração cada vez mais competitiva, algo igualmente cada vez mais valorizado: um trabalho que faça sentido. Portanto, para além de um currículo de peso e da capacidade técnica, espera-se um profissional engajado, capaz de inspirar, fazer a diferença e transformar.



— “Acho que vivemos um momento favorável no que diz respeito à qualificação dos trabalhadores do terceiro setor. O segmento já absorve 5% da mão de obra formada no País. As novas gerações, os jovens que estão chegando ao mercado de trabalho, tendem a buscar mais do que simplesmente um bom salário, um meio de vida. Eles querem conjugar remuneração com uma atividade que faça sentido, em que acreditem. E o terceiro setor é o espaço para isso. É o espaço em que se pode conjugar uma crença, uma visão de mundo, uma realização pessoal, com meios para a subsistência. Existem também aquelas pessoas que já ganharam dinheiro no setor privado, ou que estão frustradas com essa dinâmica de só ganhar dinheiro, e que abrem mão de uma remuneração maior para trabalhar em algo que faça sentido. Por isso, há um fluxo de profissionais qualificados na direção do terceiro setor. Outro ponto positivo foi a mudança na legislação, que agora permite a remuneração de dirigentes de instituições sem fins lucrativos.”

**André Degenszajn,**  
GIFE

— “O capital humano é o maior desafio de uma instituição social como a Fundação Bunge. Precisamos de pessoas com conhecimento técnico, sem dúvida, mas, acima de tudo, que tenham brilho nos olhos, que sejam capazes de inspirar, de trazer as pessoas para a nossa causa. Por isso, o terceiro setor não é para qualquer profissional. É para quem acha que vale mesmo a pena, para quem acredita, para quem está convencido de que é possível fazer a diferença, mas sem uma visão missionária e sim profissional. Temos que ter bons profissionais, com excelentes condições de trabalho, possibilidade de crescimento profissional e remuneração adequada.”

**Cláudia Buzzette Calais,**  
FUNDAÇÃO BUNGE

— “O nosso maior patrimônio é a nossa equipe. A preocupação é que ela seja formada por profissionais com um profundo conhecimento sobre educação, com identificação e comprometimento com a escola pública. É importante ter pessoas com experiência em áreas como coordenação pedagógica, direção de instituições de ensino, em diferentes disciplinas e áreas de conhecimento. E que também tenham passado por secretarias ou pelo ministério da Educação, porque atuamos junto a esses organismos públicos. E, como somos uma organização que produz conhecimento, também é importante que tenhamos na equipe profissionais com formação teórico-acadêmica bastante sólida: professores universitários, pesquisadores.”

**Anna Helena Altenfelder,**  
CENPEC

“O TERCEIRO  
SETOR NÃO É  
PARA QUALQUER  
PROFISSIONAL.  
É PARA QUEM  
ACHA QUE VALE  
MESMO A PENA.”

**CLÁUDIA BUZZETTE CALAIS,**  
FUNDAÇÃO BUNGE

— “Temos uma equipe muito engajada nas causas do Instituto Gerdau, sintonizadas com os nossos valores. Mas não temos profissionais especializados, porque nossas ações são muito diversas e pulverizadas. Buscamos os especialistas nos projetos que apoiamos. O Instituto Gerdau é o investidor dos projetos, trabalha por meio de parcerias. Se apoiamos um projeto em educação, por exemplo, é o nosso parceiro que terá os profissionais especializados em educação.”

**Sharon Treiguer,**  
INSTITUTO GERDAU

— “Eu acho que o terceiro setor tem um pouco esse perfil de adaptar profissionais. É curioso: no Formare [*programa de cursos profissionalizantes para jovens no entorno das empresas parceiras da Fundação lochpe*], nós temos uma engenheira de produção. Era uma moça que trabalhava numa empresa parceira nossa, mas não queria mais trabalhar no mercado, queria trabalhar no terceiro setor. Veio nos procurar para saber se tínhamos uma vaga. E a experiência foi muito bem-sucedida, porque, na verdade, ela cuida do processo do programa. Foi muito feliz essa transição.”

**Evelyn Berg loschpe,**  
FUNDAÇÃO IOCHPE

— “Gosto muito da diversidade e gosto muito de misturar a diversidade. Não acredito no profissional competente que atua somente dentro da sua especialização. Aqui na Fundação Dorina, se o sujeito é um psicólogo, ele também tem de saber das outras áreas. Ele tem de saber como é que a assistente social vai pensar. A assistência social tem de ter noção de como a fisioterapeuta opera e assim por diante. É dessa forma que eles serão capazes de gerar um conhecimento comum.”

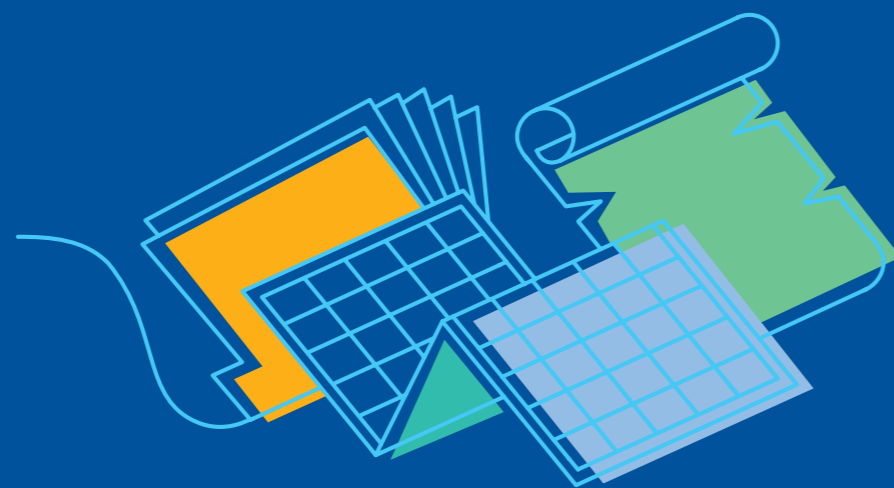
**Adermir Ramos da Silva Filho,**  
FUNDAÇÃO DORINA NOWILL

# AValiação DE RESULTADO E IMPACTO

AVAlIAÇÕES: O USO DE MÉTRICAS  
QUANTITATIVAS E QUALITATIVAS PARA  
BALIZAR O TRABALHO DA INSTITUIÇÃO.

ESTA É MAIS  
UMA QUESTÃO  
CONSENSUAL  
ENTRE AS  
ENTIDADES  
ENTREVISTADAS:  
SIM, O TRABALHO  
DO TERCEIRO  
SETOR PRECISA  
SER AVALIADO.

Sim, é preciso encontrar os instrumentos e metodologias adequados a uma análise acurada. Todos concordam que é necessário medir a efetividade e a qualidade das ações colocadas em prática. É preciso ter parâmetros para corrigir falhas e reorientar caminhos. Ao mesmo tempo, há dificuldade de se encontrar métricas adequadas, que escapem da lógica impacto gerado *versus* investimento. Esta faz sentido dentro de uma lógica empresarial, mas não dá conta de mensurar um trabalho muitas vezes intangível e de longo prazo.



“Há uma lógica pendular no entendimento das organizações sobre a avaliação. Existe a postura de que o trabalho social é imaterial e que, portanto, não existe jeito de mensurar corretamente seu valor. E, por essa razão, a avaliação não é feita. E no outro extremo, a visão de que uma prática só tem valor na medida em que puder ser avaliada, preferencialmente com modelos econômicos, do tipo impacto gerado *versus* dinheiro investido.

Há problema em ambas as visões. As métricas econômicas talvez se apliquem a determinados projetos. Mas é importante construir uma cultura de avaliação, tentar entender a diferença e o impacto que o projeto está gerando, de forma a aperfeiçoar a intervenção, refletir sobre ela. E é necessário buscar metodologias, processos, métricas adequadas ao tipo de intervenção em curso. A avaliação só faz sentido se ela for capaz de melhorar o projeto ou ajudar a fazer novas opções estratégicas.”

**André Degenszajn,**

GIFE

“Avaliação é uma questão para o terceiro setor porque é complexa e custosa. Então, muitas instituições não conseguem realizá-la para mostrar seus resultados. Com relação às métricas, acho que é possível estabelecer parâmetros bastante objetivos. Uma das questões, a meu ver, é dispor de amostragens significativas. Há anos, por exemplo, tentávamos convencer as empresas parceiras do nosso programa Formare, da importância de termos uma avaliação dos egressos do programa. Até que estabelecemos um convênio com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e, a partir de agora, iremos levantar esses dados com mais facilidade.”

**Evelyn Berg Ioschpe,**

FUNDAÇÃO IOCHPE

— “Trabalhamos com uma ferramenta de gestão que serve para fazer o acompanhamento dos projetos, o Balanced Scorecard - BSC. É um controle interno. Realizamos reuniões mensais com as equipes tendo como base os dados desse programa. Agora, para medir o impacto de um projeto, temos de usar pesquisa. Impacto é diferente de resultado. Veja o caso dos nossos espaços de leitura: posso levantar facilmente os indicadores do projeto: quantos livros foram emprestados, quantas ações culturais foram organizadas, etc. Mas, para medir o impacto dos espaços de leitura na vida das crianças de uma determinada comunidade, preciso fazer uma investigação aprofundada. Preciso contratar um instituto de pesquisa, desenvolver uma metodologia para orientar as entrevistas, pesquisar junto às famílias, à escola, etc. Ou seja, preciso de uma pesquisa de impacto.”

**Cláudia Buzzette Calais,**  
FUNDAÇÃO BUNGE

“AVALIAÇÃO É  
UMA QUESTÃO  
PARA O TERCEIRO  
SETOR PORQUE  
É COMPLEXA  
E CUSTOSA.”

**EVELYN BERG IOSCHPE,**  
FUNDAÇÃO IOCHPE

— “As avaliações educacionais que foram implantadas pelo governo federal são importantes no sentido de tentar garantir uma educação de qualidade para todos. São instrumentos democráticos interessantes, mas não podem ser tomados como absolutos, como faz muita gente que não é da área de educação. Essa relação não é tão direta. Acho que temos avançado no sentido de aprender a fazer uma leitura mais precisa, de entender melhor parâmetros como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), ir além de suas médias, por exemplo. A educação é um fenômeno complexo, que envolve diversos fatores. Nem todos os programas podem ser medidos pelos parâmetros do IDEB. As avaliações da eficiência ou o resultado dos nossos programas levam em conta a sua complexidade. Um deles, o Jovens Urbanos, por exemplo, trabalha diversas questões que não são avaliadas pelo IDEB, como empregabilidade, renda, etc. Nesse caso, contratamos um serviço externo, que fez uma avaliação do impacto do programa levando em conta as suas características.”

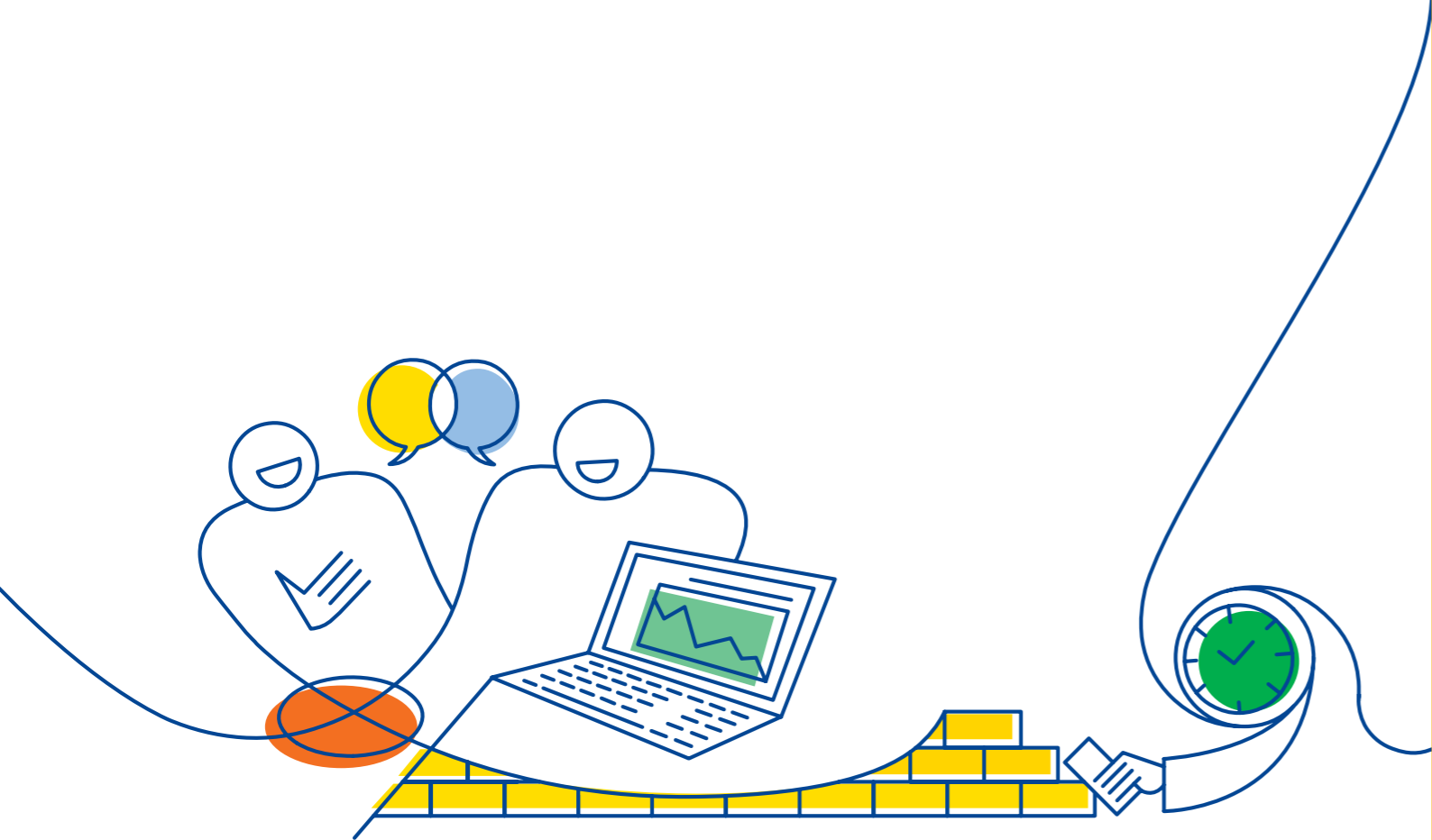
**Anna Helena Altenfelder**  
CENPEC

— “Hoje, os instrumentos de gestão do terceiro setor são muito parecidos aos do segundo setor. Objetivos claros, metas e indicadores de gestão são ferramentas que utilizamos em nosso dia a dia. Mesmo assim, quando se olha o terceiro setor como um todo, ainda existe muita resistência a esse tipo de controle, esse costume não está disseminado.”

**Dario Guarita Neto,**  
FUNDAÇÃO MARIA CECÍLIA SOUTO VIDIGAL

— “A nossa métrica na educação é o desenvolvimento dos nossos alunos. Em nosso Centro de Documentação, assim como na Estação Cultural, a métrica é quantitativa, medimos o público que atendemos nas duas instituições. Porém, sabemos que métricas quantitativas não bastam. E temos discutido bastante uma maneira de desenvolver métricas qualitativas.”

**Vainer Penatti**  
FUNDAÇÃO ROMI



— “Temos tentado aperfeiçoar os instrumentos de medição da qualidade do nosso trabalho. Temos a régua do Sistema de Avaliação da Educação Básica como um ponto mínimo para a qualidade que queremos. Utilizamos, por exemplo, o índice de participação dos nossos alunos no Enem. Dos nossos alunos da 3ª série do Ensino Médio, 96% deles prestaram o Enem em 2014. Hoje, em algumas localidades, mais de 80% dos nossos alunos prestam vestibular e pelo menos 60% deles ingressam na faculdade. Sabemos que falar em média é um tanto complicado, mas o resultado geral dos alunos da Fundação Bradesco no Enem, tanto na prova quanto na redação, está acima da média nacional. Outra métrica que utilizamos é a taxa de transferência de alunos. Não usamos o termo evasão, porque evasão é quem sai da escola e não vai para nenhuma outra. A nossa taxa de transferência é cerca de 3,5% ao ano, bem abaixo da taxa nacional. E avaliamos o modelo de ensino da nossa rede. Fizemos parceria com a Fundação Cesgranrio, que tem aplicado nos últimos dois anos avaliações do mesmo calibre do Sistema de Avaliação da Educação Básica, para que a gente possa calcular um Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) específico para a Fundação Bradesco, e, assim, nos compararmos aos índices nacionais.”

**Jefferson Ricardo Romon,**  
FUNDAÇÃO BRADESCO

“HOJE, OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO DO TERCEIRO SETOR SÃO MUITO PARECIDOS AOS DO SEGUNDO SETOR. OBJETIVOS CLAROS, METAS E INDICADORES DE GESTÃO SÃO FERRAMENTAS QUE UTILIZAMOS EM NOSSO DIA A DIA.”

**DARIO GUARITA NETO,**  
FUNDAÇÃO MARIA CECÍLIA SOUTO VIDIGAL



# FICHA TÉCNICA

**Jacques Marcovitch**

PRESIDENTE

**Carlo Lovatelli**

VICE-PRESIDENTE

**Cláudia Buzzette Calais**

DIRETORA EXECUTIVA

**Entrevistas**

Alexandre Bandeira

**Edição**

Alexandre Bandeira e Gerson Sintoni

**Coordenação Institucional**

Anna Barcelos/Fundação Bunge

**Coordenação Editorial**

Alexandre Bandeira

**Direção de Arte e Arte-final**

Megalo



---

**Fundação Bunge**

Rua Diogo Moreira, 184

5º andar – Pinheiros – 05423-010

São Paulo - SP

[www.fundacaobunge.org.br](http://www.fundacaobunge.org.br)

[www.facebook.com/bungefoundation](http://www.facebook.com/bungefoundation)

[fundacao@bunge.com](mailto:fundacao@bunge.com)

Tel.: (11) 3914-0846

**BUNGE**  
FUNDAÇÃO