

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL REGENERATIVO

Informe final
Análise do conjunto de organizações
Possibilidades para programa de apoio



humanize

República.org

BRAVA

FUNDAÇÃO
Lemann



PACTO

Agosto | 2020

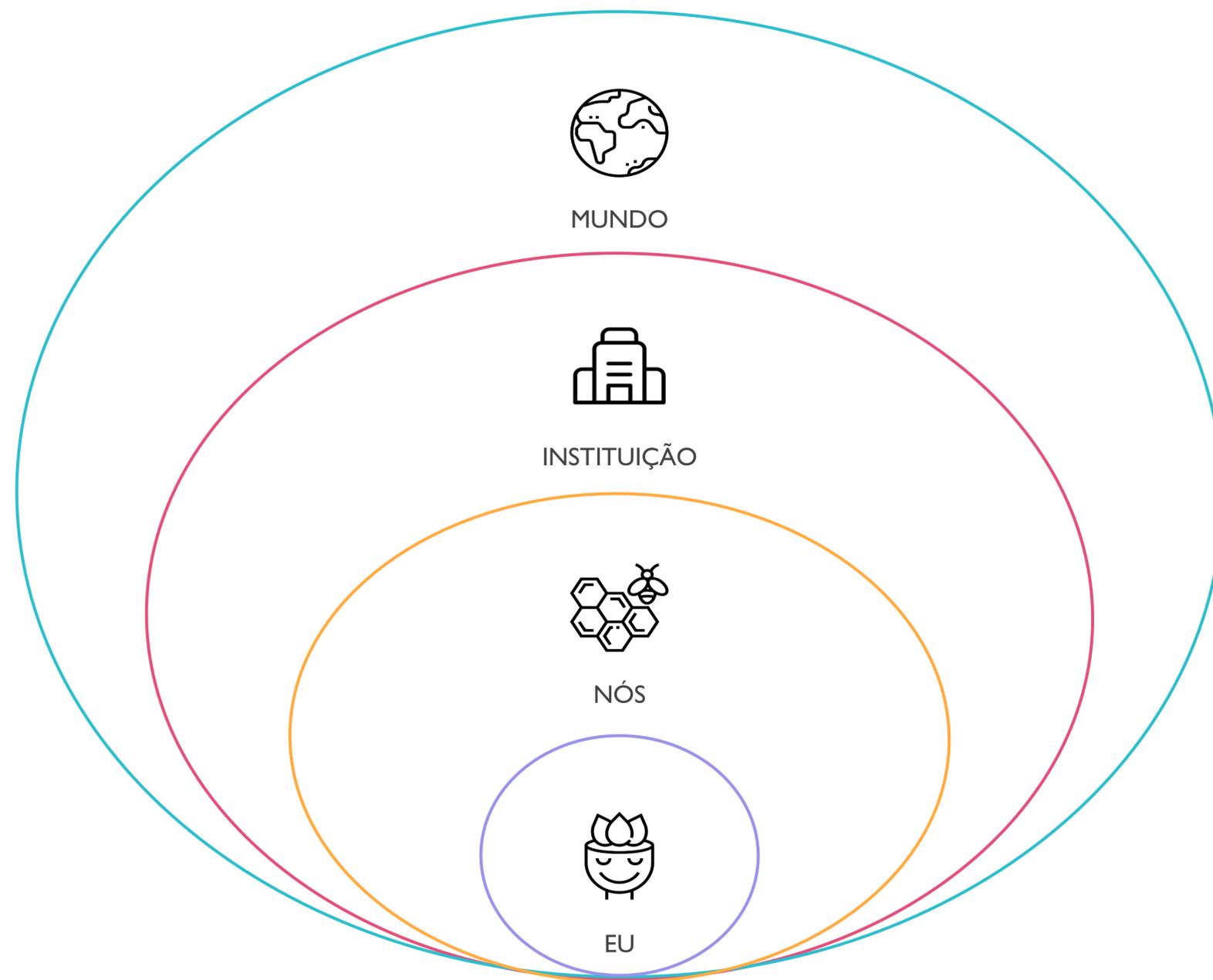
APRESENTAÇÃO

Este relatório resume o processo e os resultados do diagnóstico regenerativo realizado em organizações da sociedade civil apoiadas ou no campo de interesse da Aliança.

Formada pelo Instituto Humanize, pela República.org, pela Fundação Lemann e pela Fundação Brava, a Aliança tem como objetivo contribuir para a entrega de serviços públicos de qualidade à população, e por isso trabalha para fomentar um “ecossistema de organizações maduras, que atuam em temas estruturantes, sejam sustentáveis e entreguem alto impacto para superar os principais desafios sociais do Brasil”.

Tendo analisado diferentes dimensões organizacionais e promovido conversas retrospectivas, reflexivas e prospectivas com 12 organizações da sociedade civil e com a própria Aliança, esperamos que o percurso tenha sido tanto uma boa experiência de trabalho para todos os atores, quanto um momento capaz de iluminar o futuro, disparar ações e mobilizar recursos que favoreçam as organizações e seu impacto socioambiental.

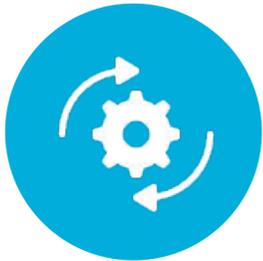
Esperamos que o diagnóstico favoreça que novos campos de apoio constituam-se entre a Aliança e organizações, bem como entre as organizações participantes.



SUMÁRIO

Apresentação _____	02
Resumo do processo _____	04
O Processo _____	05
Organizações Participantes _____	07
Prioridades de desenvolvimento _____	09
Comentários sobre o futuro _____	14
Plataforma 2.0 _____	18
Consolidação e Análise dos dados	
Análise das 4 dimensões _____	20
Análise por perfil dos respondentes _____	34
Equipe _____	43
Sobre a Pacto _____	46

RESUMO DO PROCESSO



Desenvolvimento e validação do modelo diagnóstico



Apresentação para as 12 ONGs e pactuação dos percursos individuais



Seminário coletivo e anúncios sobre o futuro



Pactuação e entrevista inicial com grupo de trabalho



Preenchimento da plataforma online e análise dos dados



Reunião de análise compartilhada *Data Sensing*



Reunião de consolidação do plano de prioridades

O PROCESSO

A construção do Diagnóstico Organizacional Regenerativo teve início em abril de 2020, quando o time da Pacto se reuniu para desenhar todo o conceito e estrutura do instrumento, que consiste em um conjunto de 48 afirmativas, divididas nas dimensões Eu, Nós, Instituição e Mundo.

Para cuidar da experiência dos respondentes, confidencialidade das informações fornecidas e da análise dos dados, foi desenvolvida uma aplicação web que coleta e armazena em plataforma própria, protegida por conexão SSL (128bits, TLS 1.2), em banco de dados com persistência de dados sensíveis criptografados. O seu domínio de acesso está em <https://diagnostico.pacto.site/>.

Seu lançamento oficial aconteceu em 14 de maio com a realização de um Webinar de 1h30 de duração, onde foi apresentado todo o processo para as organizações selecionadas.

Após este encontro virtual, reuniões de pactuação foram agendadas com lideranças de cada uma das organizações convidadas.

Em cada uma delas, as quais duplas de consultores Pacto esclareceram dúvidas sobre o Diagnóstico e o termo de compromisso, apresentaram a estrutura e as perguntas, definiram como o processo seria encaminhada junto cada organização segundo seu contexto e agendaram os próximos encontros: entrevista com a liderança, oficina de Data Sensing e reunião de fechamento do Plano de Prioridades.

O PROCESSO

Após este momento, as organizações convidaram seus colaboradores para responderem ao questionário do Diagnóstico na plataforma e, cada uma delas, definiu como isso seria feito seguindo 3 opções de formatos:

1. Todos integrantes da organização respondem todas as dimensões, sem distinção.
2. Colaboradores respondem às dimensões Eu e Nós e Gestores respondem Eu, Nós, Instituição e Mundo.
3. Todos da organização respondem às dimensões Eu e Nós. GT responde coletivamente às dimensões Instituição e Mundo, isto é, um único input na plataforma pelo grupo para estas duas dimensões.

**Confira no quadro do slide 8 as opções escolhidas por cada organização participante e o número total de respondentes.*

Foi estipulado um período de 10 dias para coleta dos dados na plataforma. Logo em seguida, foram realizadas as reuniões de Data Sensing, com três horas de duração, para analisar os resultados obtidos através da plataforma e promover reflexões.

Entre a oficina de Data Sensing e a reunião de fechamento do Plano de Prioridades, cada organização teve cerca de uma semana para promover conversas internas a respeito dos pontos que emergiram e mapear suas pontos prioritários. Assim, as reuniões de Plano de Prioridades se dedicaram a um refinamento dos pedidos.

Com os 12 Planos de Prioridades prontos e este relatório geral a Aliança estudou as possibilidades de apoio e formatos os quais pretende ofertar às organizações.

O fechamento deste ciclo investigativo se deu no dia 19 de agosto em um Seminário Online de 3h de duração, com representantes de todas as organizações. Nele, a Pacto compartilhou a leitura do conjunto de diagnósticos, promoveu trocas entre os participantes e a Aliança anunciou os tipos de apoio que pretende ofertar às organizações e próximos passos.

Ao longo do processo foram realizadas reuniões semanais entre os consultores Pacto, a fim de buscar unidade e compartilhamento das leituras do momento organizacional de cada instituição, e reuniões semanais entre a coordenação técnica deste projeto com representantes da Aliança, para atualizações e alinhamentos.

ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES



PARTICIPANTES POR ORGANIZAÇÃO

Organizações	Formato de resposta	Respondentes para dimensões Eu e Nós	Respondentes para dimensões Instituição e Mundo	Total de Respondentes
Banco da Providência	opção 2	17	6	17
CIEDS	opção 1	86	86	88
Legisla Brasil	opção 1	3	3	3
RAPS	opção 1	8	8	8
Idesam	opção 2	30	8	30
Sou da Paz	opção 1	22	22	22
Programa Arboretum	opção 2	9	2	9
Instituto Peabirú	opção 2	26	9	26
Imaflora	opção 3	1	1	1
Instituto Four	opção 1	3	3	3
Movimento Colabora	opcao 1	5	5	5
CLP	opção 2	25	6	25
TOTAL		235	159	235

PRIORIDADES DE DESENVOLVIMENTO

Como mostram os 12 relatórios individuais construídos junto com cada organização, os processos de desenvolvimento possuem especificidades e intensidades que merecem atenção individualizada.

Ao mesmo tempo, o olhar transversal para as 12 organizações permite constatar nove temáticas de desenvolvimento que se materializam em boa parte do grupo.

Como se perceberá, além de temas tradicionais à gestão organizacional, há temáticas relativamente mais recentes e que parecem ter se tornado visíveis a partir das 4 dimensões e 48 variáveis utilizadas no diagnóstico, como são os casos da qualidade das conversas, dos papéis e responsabilidades e da equidade racial.

DESENHO E MONITORAMENTO DE ESTRATÉGIAS, COM ATENÇÃO AO LUGAR DAS ORGANIZAÇÕES NOS ECOSISTEMAS	COMPOSIÇÃO, PAPÉIS, RENOVAÇÃO DE CONSELHOS E SUCESSÃO DE LIDERANÇAS E FUNDADORES	LIDERANÇA DISTRIBUÍDA, AUTOGESTÃO, AUTONOMIA, PAPÉIS E RESPONSABILIDADES
PLANOS INDIVIDUAIS DE DESENVOLVIMENTO, FEEDBACK, CARREIRA E REMUNERAÇÃO	COMPETÊNCIAS CONVERSACIONAIS, QUALIDADE DAS CONVERSAS E MANEJO DE TENSÕES E CONFLITOS	PRÁTICAS AFIRMATIVAS DE EQUIDADE RACIAL
NARRATIVAS, POSICIONAMENTO E COMUNICAÇÃO EXTERNA	APRENDIZAGEM, SISTEMATIZAÇÃO, INOVAÇÃO E INFLUÊNCIA	MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS PARA PROJETOS FINALÍSTICOS E PARA FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL

PRIORIDADES EM DETALHES

DESENHO E MONITORAMENTO DE ESTRATÉGIAS, COM ATENÇÃO AO LUGAR DAS ORGANIZAÇÕES NOS ECOSISTEMAS

Todas as organizações envolvidas no diagnóstico demonstraram possuir estratégias exitosas até aqui, em maiores e menores níveis. Há, contudo, demandas por ajustes e redesenhos de estratégias, por maior focalização, por estratégias melhor conectadas a outros atores e mais responsivas aos ecossistemas em que atuam, bem como interesses de que os resultados organizacionais estejam projetados com mais consistência e clareza e que os mesmos sejam monitorados de modo a produzir evidências de sucesso, bem como insumos para o percurso.

COMPOSIÇÃO, PAPÉIS, RENOVAÇÃO DE CONSELHOS E SUCESSÃO DE LIDERANÇAS E FUNDADORES

Formalmente falando, todas as organizações possuem seus estatutos e atribuições claras a seus conselhos. Contudo, há demandas por maior envolvimento dos conselheiros, por mais diversidade na composição dos conselhos, por papéis dos conselhos tanto para fora (representação, mobilização de recursos) quanto para dentro (apoios à gestão executiva), bem como atenção aos processos de sucessão nos próprios conselhos e nas diretorias executivas, especialmente quando implicam mudanças de posição de pessoas fundadoras.

LIDERANÇA DISTRIBUÍDA, AUTOGESTÃO, AUTONOMIA, PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

As organizações envolvidas no diagnóstico aparentam eficiência no uso de recursos, vínculo às causas, compromisso e dedicação ao trabalho, havendo casos de evidente sobrecarga de trabalho. Ao mesmo tempo, ainda que estejam em busca de modelos que confirmem maior autonomia às equipes e desconcentrem as decisões, declararam muitas dúvidas sobre a real potência dos modelos de gestão distribuída, bem como receios de que sua adoção signifique perda de unidade estratégica e enfraquecimento da ação. Por isso demandam suporte para construir soluções originais para suas organizações, a partir de princípios e instrumentos de gestão distribuída.

PRIORIDADES EM DETALHES

PLANOS INDIVIDUAIS DE DESENVOLVIMENTO, FEEDBACK, CARREIRA E REMUNERAÇÃO

As 12 organizações são bastante heterogêneas quanto a seu tamanho e tempo de vida, o que produz experiências de gestão de pessoas muito distintas. Contudo, há fortes apelos pela adoção de plano de desenvolvimento individual que apoiem o amadurecimento técnico, relacional e políticos dos colaboradores. Há demandas por melhores dinâmicas de feedback (laterais e verticais), bem como atenção para os padrões de remuneração e benefícios, bem como para a ideia de progressão na carreira.

COMPETÊNCIAS CONVERSACIONAIS, QUALIDADE DAS CONVERSAS E MANEJO DE TENSÕES E CONFLITOS

O trabalho em equipe é característica comum a todas as organizações, o que diz de ambientes nos quais as conversas são um dos principais recursos de gestão. Contudo, as organizações comentam ter pouca familiaridade com o conceito de competências conversacionais e relataram pouco domínio de instrumentos de diálogo, rituais de conversa e competências de processamento de tensões comuns ao cotidiano do trabalho e de manejo de conflitos.

PRÁTICAS AFIRMATIVAS DE EQUIDADE RACIAL

O diagnóstico convidou as organizações a perceberem ou dialogarem sobre o tema da equidade racial em suas equipes. Houve casos nos quais percebeu-se a ausência de negros nas equipes e nas posições de maior poder decisório, bem como casos em que foi importante perceber a presença de negros e reconhecer tal conquista. As organizações manifestaram interesse em cuidar mais ativamente desta agenda, considerando benchmarks e o uso de manuais que orientem políticas de contratação favoráveis à equidade racial.

PRIORIDADES EM DETALHES

<p>NARRATIVAS, POSICIONAMENTO E COMUNICAÇÃO EXTERNA</p>	<p>Ainda que no grupo de 12 organizações há casos de evidente posicionamento e reconhecimento público das organizações (tanto regionais quanto nacionais), as organizações manifestaram necessidades de construir narrativas mais claras sobre suas causas e resultados, narrativas que favoreçam seu posicionamento e o fortalecimento das causas que defendem, bem como narrativas que tornem as organizações mais visíveis, interessantes e atrativas a apoios, parcerias e doações.</p>
<p>APRENDIZAGEM, SISTEMATIZAÇÃO, INOVAÇÃO E INFLUÊNCIA</p>	<p>Entre as 12 organizações diagnosticadas, há diferentes tipos de métodos e tecnologias sociais em implementação ou desenvolvimento. Em busca de tornar tais métodos e tecnologias mais visíveis, conhecidos e acessíveis a outros atores, inclusive para fins de replicação, as organizações demandam práticas mais consistentes de sistematização (registro e escrita) e de divulgação de suas construções empíricas, o que pode contribuir para seu posicionamento (e o da causa), bem como para influenciar outros agentes públicos e privados a qualificar suas práticas e ampliar o impacto de suas ações.</p>
<p>MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS PARA PROJETOS FINALÍSTICOS E PARA FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL</p>	<p>As 12 organizações participantes do diagnóstico aparentam boa saúde financeira conjuntural, bem como interesse em fortalecer seus mecanismos de produção de receitas e o uso inteligente de recursos, inclusive com a criação de fundos de reserva. Há demandas para apoios a projetos finalísticos mas, sobretudo, interesse por recursos que apoiem seus processos de gestão, criando melhores condições mais sólidas e perenes para a gestão de pessoas, pensamento estratégico, monitoramento e avaliação, aprendizagem e comunicação.</p>

Do ponto de vista temático, os nove blocos citados mostram-se relevantes para o conjunto de organizações, com nuances e especificidades que os relatórios individuais são capazes de demonstrar.

Estas temáticas, contudo, podem também ser articuladas na perspectiva que apresentamos nos comentários sobre o futuro, na próxima sessão.

Destacamos também que formações, documentos e guias para a promoção da equidade racial e da diversidade nas organizações são muito importantes e podem ser rapidamente mobilizados por profissionais e instituições dedicadas a esta causa.

COMENTÁRIOS SOBRE O FUTURO

A Pacto considera de grande relevância o desejo da Aliança em apoiar o fortalecimento de OSC e de instituições públicas com vistas a ampliarem a qualidade dos serviços e a assegurarem os direitos civis, políticos, sociais e ambientais inscritos na Constituição Federal de 1988.

Em tempos da longa crise econômica atravessada pelo Brasil, articulada a importantes crises políticas e sanitárias, são louváveis as iniciativas que queiram fortalecer as vozes e os instrumentos da sociedade civil e suas capacidades de produzir mais democracia, relações mais republicanas, combate às desigualdades e garantia de direitos.

E entre tanta comercialização de modelos prontos e de importação acrítica de conceitos e ferramentas fora de contexto, também são relevantes os processos que buscam construir soluções originais para as organizações a partir de sua escuta sensível, da valorização de seus ativos e da construção de compromissos colaborativos.

Neste sentido, a Pacto celebra os movimentos realizados pela Aliança até aqui, reitera sua gratidão por ter sido escolhida como parceira de jornada e faz agora alguns comentários sobre o futuro.

A oportunidade de pilotar um programa de fortalecimento organizacional

A oportunidade de promover conexões com outros financiadores

A oportunidade de advogar por mais apoio às organizações da sociedade civil

A oportunidade de pilotar um programa de fortalecimento organizacional

Intuímos que ao formar uma "carteira" de 12 OSC para o processo diagnóstico, a Aliança lançou a semente de um projeto de impacto coletivo centrado no fortalecimento dessas organizações e, por consequência, das agendas e causas que elas promovem.

Ainda que se trate de organizações com histórias, inserções, causas e tamanhos diferentes, há nelas o evidente compromisso de qualificar a ação pública (instituições e políticas), o que fazem de modos muito distintos e não articulados. Enquanto o Peabiru toca o Selo Unicef na região Norte, fomentando o papel dos municípios na garantia dos direitos da criança, o Movimento Colabora atua para qualificar a atuação conjunta de entes públicos na educação básica e o Legisla apoia o desenvolvimento de equipes de gabinetes parlamentares capazes de melhorar o processo de formulação legislativa.

Este exemplo apenas ilustra que um programa de fortalecimento institucional contemporâneo precisa não apenas fortalecer as organizações separadamente, mas fortalecer seu impacto coletivo, como apontam outras análises vigentes no campo. Por isso a Pacto sugere o desenho de um programa de fortalecimento institucional que vá além dos casos individuais, mas mire nas causas.

um programa capaz de mostrar que a solução para as crises econômica, política, social e ambiental brasileiras passa centralmente pela capacidade de concertação e de unidade dos atores comprometidos com democracia e com combate às desigualdades

um programa que trabalhe com curadoria de materiais, com momentos de troca, com tarefas individuais e com construções colaborativas de saberes e tecnologias capazes de ampliar a qualidade da gestão pública

um programa que fortaleça a perspectiva ecocentrada das estratégias organizacionais, os propósitos evolutivos e a perspectiva de impacto coletivo do grupo sobre a qualidade da gestão pública

um programa que fortaleça a musculatura organizacional das 12 OSC em temas de governança, modelos de gestão e gestão de pessoas (equipes)

A oportunidade de promover conexões com outros financiadores

Ainda que a Aliança disponha de um certo volume de recursos para oferecer suporte às organizações de sua carteira, é evidente que as necessidades e oportunidades de apoio são maiores do que os recursos disponíveis.

Neste sentido, para além de promover um programa de fortalecimento organizacional inspirado na lógica de impacto coletivo, parece oportuno que a Aliança conecte as organizações a outros potenciais investidores que demonstrem vínculo com as causas especificamente trabalhadas pelas organizações.

Somados aos esforços de fortalecimento organizacional e coletivo promovidos pela Aliança, é possível que os recursos de outros financiadores ganhem maior relevância para as ações finalísticas e, por outro lado, possam também apoiar práticas de fortalecimento institucional, remunerando as organizações para olharem para si mesmas e evoluírem a qualidade de sua estrutura, dinâmica, capacidades e influência.

Backbone: como organização suporte, a Aliança pode pleitear uma doação internacional (União Europeia e outros) para o conjunto de 12 OSC ou para sustentar e expandir o programa de apoio a elas

Eventos de mobilização: a carteira de OSC apoiadas pela Aliança é anualmente apresentada para financiadores potenciais (brasileiros e estrangeiros), em busca de doadores

Fundos casados (*matching funds*): o recurso investido pela Aliança no diagnóstico e no programa (monetizado para cada OSC) pode ser contrapartida para investimentos de outros financiadores

A oportunidade de advogar por mais apoio às organizações da sociedade civil

Nos últimos dois Congressos do Gife, para manter o argumento num campo comum à Aliança, houve diversos apelos para que os financiadores ampliassem suas doações para as OSC, considerando reduzir as operações programáticas próprias e apoiar quem está no campo.

Outro debate recorrente neste e em outros eventos tem sido a importância de que os doadores (especialmente quando empresas e fundações empresariais) ampliem os percentuais de *overhead* e de recursos não carimbados que favoreçam atividades de fortalecimento organizacional.

Por fim, o terceiro debate gira em torno da necessidade de ampliar o apoio para as organizações que atuam na base da sociedade, com baixo grau de formalidade, conectadas a movimentos nas periferias dos centros urbanos.

Ao lado de outros argumentos, tais afirmações convidam a Aliança a pensar seu papel de *advocacy* (entre pares) sobre fortalecimento organizacional.

Benchmark: buscar experiências brasileiras, regionais e globais que demonstrem a relevância de doar para o fortalecimento da sociedade civil, especialmente em ambientes econômicos e políticos adversos, como o atual

Agenda: fomentar diálogos permanentes sobre este tema e certa prática de vigília no ambiente do Gife, com vistas a que os financiadores comprometam-se com metas de elevação de doações não carimbadas e de redução de operações próprias

Diretrizes: publicação de diretrizes para a prática de *overhead* e de recursos não carimbados, de modo a incentivar os doadores a transferir recurso não finalístico para as OSC

PLATAFORMA 2.0

A Pacto convida a Aliança para aprimorar a plataforma digital utilizada no diagnóstico a partir de:

- ACESSO ABERTO E GRATUITO A QUALQUER OSC
- DESIGN APRIMORADO
- ORIENTAÇÕES PARA USO AUTÔNOMO
- OTIMIZAÇÃO DO FORMULÁRIO DE INSCRIÇÃO
- MELHORIAS NO CONTEÚDO (RUBRICAS)
- DESENVOLVIMENTO DE INTERFACE DE RESULTADOS COM OUTROS GRÁFICOS E ESTRATIFICAÇÕES

CONSOLIDAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NA PLATAFORMA

A seguir procuramos apresentar elementos que embasam as análises apresentadas até aqui. Destacamos ainda que parte da base de reflexão para este relatório está nos 12 relatórios individuais construídos em colaboração com as OSCs já apresentados à Aliança. Neste sentido, a leitura dos 13 relatórios tende a produzir uma visão mais ampla do conjunto.

ANÁLISE DAS 4 DIMENSÕES

A seguir apresentamos leituras sobre as dimensões Eu, Nós, Instituição e Mundo. Com base em porcentagens de respostas para cada questão do questionário do Diagnóstico, apontamos os pontos mais críticos em cada uma delas.

CONSOLIDAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NA PLATAFORMA

A seguir procuramos apresentar elementos que embasam as análises apresentadas até aqui. Destacamos ainda que parte da base de reflexão para este relatório está nos 12 relatórios individuais construídos em colaboração com as OSCs já apresentados à Aliança. Neste sentido, a leitura dos 13 relatórios tende a produzir uma visão mais ampla do conjunto.

DIMENSÃO EU

TOTAL 235 RESPONDENTES

SAÚDE E BEM-ESTAR

Senso de pertencimento: Sinto-me parte importante da organização. Sinto-me considerado/a e incluído/a nos processos que me afetam. Percebo que meus propósitos e valores estão alinhados aos da organização.

Segurança psicológica: Sinto-me seguro/a para ser quem eu sou, me vulnerabilizar, me expressar autenticamente e opinar livremente, sem medo de me sentir julgado/a, diminuído/a, rejeitado/a ou punido/a na organização.

Autocuidado: Cuido do meu bem-estar físico, mental, emocional e espiritual. Faço atividades regulares que favorecem minha saúde. Cuido para que o trabalho não ocupe minha vida em demasia. Cultura, lazer, afeto e atividades físicas importam.

Reconhecimento: Sinto-me reconhecido/a e valorizado/a pelos meus pares, pela organização, por meus clientes/ parceiros e/ou pela sociedade. Meus talentos e contribuições são visíveis na minha organizacional.

POTÊNCIA DE AÇÃO

Poder e autonomia: Sinto-me capaz de assumir riscos, fazer propostas, tomar decisões e realizar ações dentro do meu espaço de responsabilidade, sem sentir a necessidade de que os colegas ou as instâncias superiores me digam o que tenho que fazer.

Realização pessoal: Sinto-me motivado/a pelo trabalho que eu e minha organização realizamos. Percebo que eu e a minha organização fazemos a diferença nos processos nos quais nos envolvemos, agregando valor à sociedade.

Criatividade: Sinto-me com leveza e possibilidade de experimentar. Reconheço que "erros" são parte dos processos de criação. Arrisco-me a inovar e a criar, tanto individualmente quanto em equipe.

Papéis e responsabilidades: Tenho clareza de meus papéis e responsabilidades na organização. Acredito que por meio deles manifesto meus talentos e capacidades e contribuo para o propósito organizacional.

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

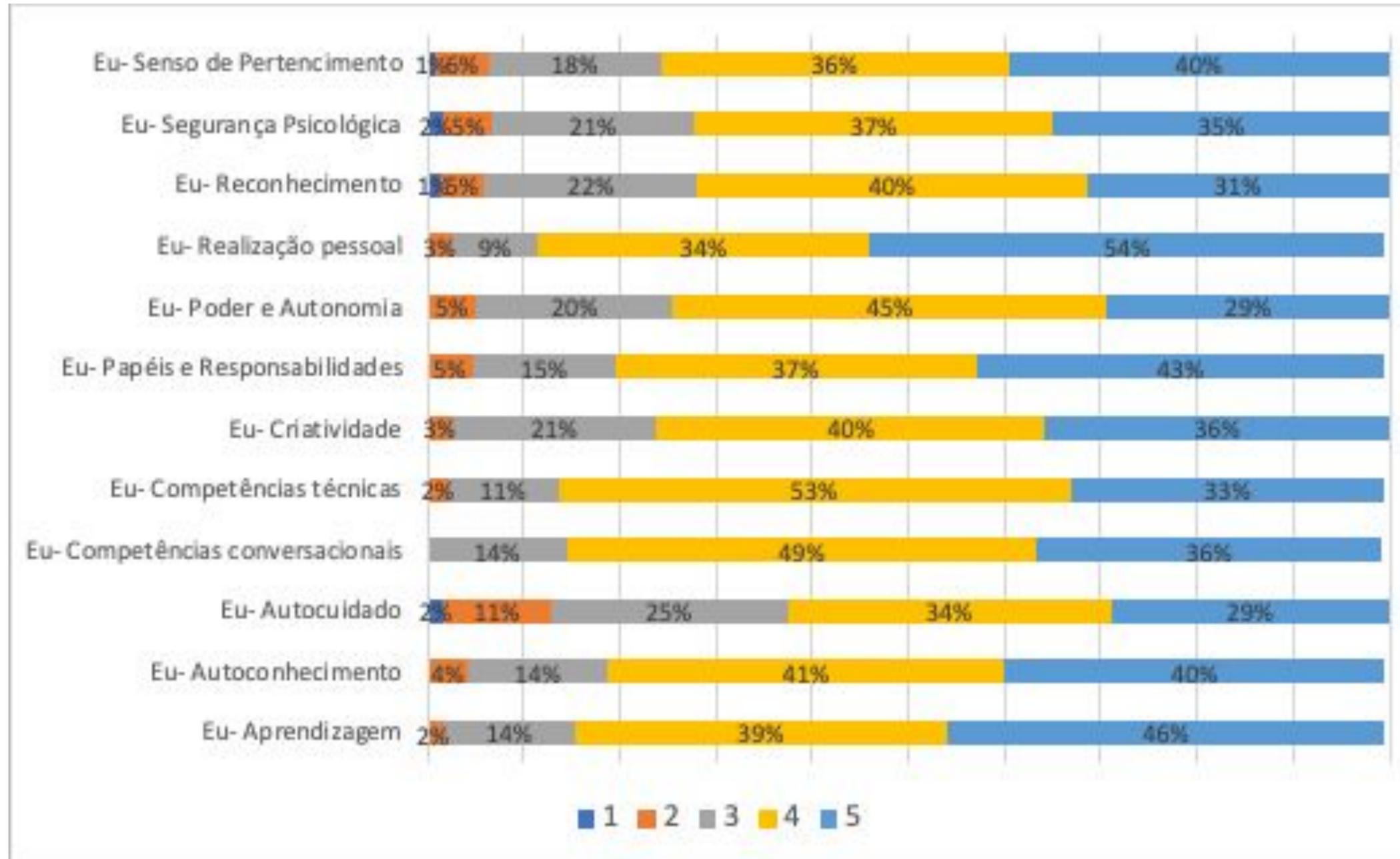
Autoconhecimento: Empreendo um contínuo processo de investigação pessoal para me tornar mais consciente das minhas luzes e sombras. Ao reconhecê-las, consigo também perceber minha corresponsabilidade pela realidade ao meu redor.

Competências técnicas: Acredito reunir muitas das competências técnicas que meus papéis e responsabilidades demandam. Sinto-me bem preparado/a para o trabalho que realizo e isto amplia a minha potência de ação e a minha realização pessoal.

Competências conversacionais: Acredito ter boas competências conversacionais. Consigo escutar ativamente, distinguir fatos e juízos, perceber diferentes perspectivas e falar com clareza, com consciência de que as palavras são capazes de criar ou encerrar possibilidades.

Aprendizagem: Sinto-me em um efetivo processo de aprendizagem na organização. Aprendo e desenvolvo tanto competências técnicas e intelectuais, quanto competências emocionais e relacionais, todas importantes para mim e para meu trabalho.

GRÁFICO POR PORCENTAGEM DE RESPOSTAS



Neste gráfico podemos verificar a porcentagem de colaboradores que, para cada questão da Dimensão EU pontuaram 1,2,3,4 ou 5 e, assim, observar onde se concentram mais as necessidades de desenvolvimento. **Segurança psicológica, Reconhecimento, Poder e Autonomia, Criatividade e Autocuidado são aqui as variáveis mais discrepantes.** (25% ou mais das respostas nos critérios 1, 2 e 3)

EU | PONTOS MAIS CRÍTICOS

AUTOCUIDADO	38% dos respondentes sinalizaram notas abaixo de 3 para Autocuidado. Isso reflete a necessidade de indivíduos e organizações prestarem maior atenção na forma como estão equilibrando o trabalho e a vida pessoal. Afinal, qualquer organização que gere resultados ao custo da saúde de seus membros não é uma organização regenerativa. A saúde da organização – e de todos os seus membros – é condição essencial para que a abundância e a resiliência sejam resultados recorrentes de um sistema regenerativo.
SEGURANÇA PSICOLÓGICA	28% dos respondentes sinalizaram notas abaixo de 3 para Segurança Psicológica. Isso demonstra a necessidade das organizações observarem como criar um ambiente e uma cultura organizacional onde as pessoas possam expressar suas opiniões e ideias com autenticidade e se sentirem à vontade para serem quem são, sem medo de se sentirem rejeitadas, punidas ou mesmo constrangidas
RECONHECIMENTO	28% dos respondentes sinalizaram notas abaixo de 3 para Reconhecimento. Quando indivíduos se sentem reconhecidos pelo o que fazem, além de gerar bem-estar, seu fazer e senso de integridade se potencializam. Neste ponto, também é possível identificar forte correlação entre a necessidade de reconhecimento com a rúbrica sobre Senso de Pertencimento na dimensão Eu, na qual 25% dos respondentes sinalizaram notas abaixo de 3.

DIMENSÃO NÓS

TOTAL 235 RESPONDENTES

QUALIDADE DAS CONVERSAS

Respeito e Cuidado: Em nossa organização costumamos cuidar de nossas interações e nos respeitar mutuamente. Consideramos a fala e a escuta de cada pessoa fundamentais para boas conversas.

Autenticidade: Valorizamos a expressão autêntica de cada pessoa em nossa organização. Aqui as pessoas sentem que podem se colocar e dizer o que pensam, mesmo que isto demonstre divergências.

Feedbacks: Em nossa organização promovemos conversas periódicas com fins apreciativos, de aprendizagem e de melhoria. Investigamos conjuntamente como as ações de cada pessoa favorecem ou não o desenvolvimento individual e da organização.

Conflitos: Consideramos que os conflitos são parte das relações e da vida organizacional. Costumamos abrir espaços para conhecer as divergências e cuidar dos conflitos com a mesma frequência que cuidam de outros temas essenciais.

PLURALIDADE

Composição: Na composição das equipes, associamos diferentes áreas de formação e pontos de vista, favorecendo um ambiente heterogêneo capaz de contemplar diversos sentidos e saberes.

Tolerância: Em nosso ambiente organizacional as pessoas são estimuladas a respeitar a pluralidade de opiniões e posições políticas, culturais, religiosas, etc. Mesmo quando há divergências, o clima é de diálogo.

Equidade Racial: Em nossa organização há inclusão de pessoas negras em diversos níveis hierárquicos e com oportunidades equânimes de reconhecimento, crescimento e desenvolvimento na instituição.

Equidade de Gênero: Em nossa organização as mulheres e a população LGBTQs estão representados em diferentes níveis hierárquicos, havendo oportunidades equânimes de reconhecimento, crescimento e desenvolvimento na instituição.

INTERDEPENDÊNCIA

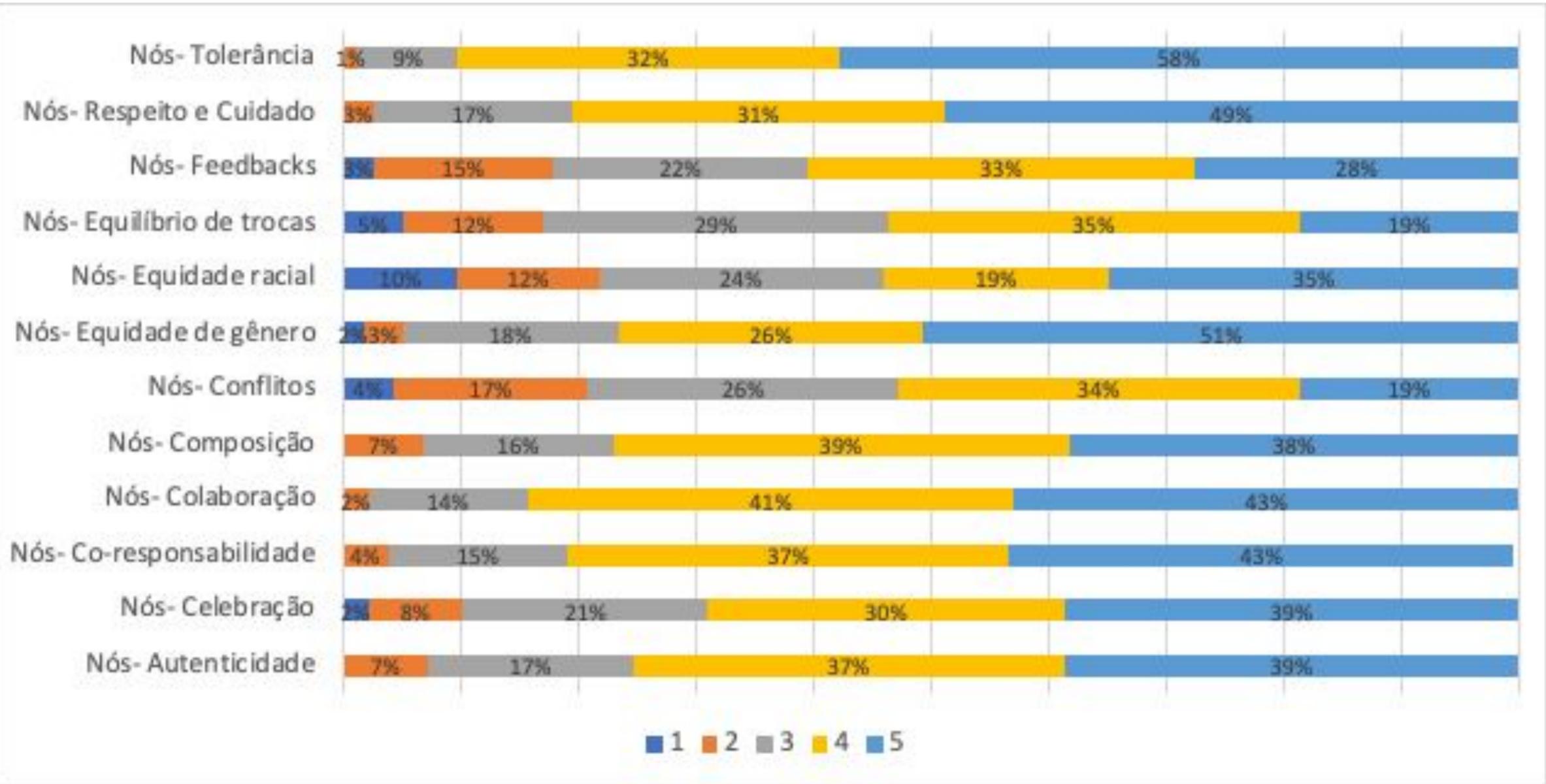
Colaboração: Em nosso ambiente organizacional colaboramos uns com os outros em projetos e atividades, o que favorece seu desenvolvimento. Articulamos esforços e competências de modo a suprir nossas necessidades mutuamente.

Equilíbrio de trocas: As pessoas consideram que há equilíbrio entre aquilo que oferecem e o que recebem da organização. Todas são reconhecidas e remuneradas de maneira justa por sua contribuição à organização.

Co-responsabilidade: As pessoas se sentem corresponsáveis pelas ações desenvolvidas pela organização. Todos estão comprometidos com o propósito e os resultados esperados.

Celebração: Em nossa ambiente organizacional é frequente as pessoas celebrarem os avanços. Há momentos intencionalmente criados para dar visibilidade e comemorar as conquistas.

GRÁFICO POR PORCENTAGEM DE RESPOSTAS



Neste gráfico podemos verificar a porcentagem de colaboradores que, para cada questão da Dimensão Nós pontuaram 1,2,3,4 ou 5 e, assim, observar onde se concentram mais as necessidades de desenvolvimento. **Feedbacks, Equilíbrio de trocas, Equidade Racial, Conflitos e Celebração foram as variáveis mais discrepantes.** (25% ou mais das respostas nos critérios 1, 2 e 3)

NÓS | PONTOS MAIS CRÍTICOS

CONFLITOS	70% dos respondentes sinalizaram notas abaixo de 3 para o tema Conflitos, declarando assim que, de modo geral, em suas organizações as pessoas evitam tratar de suas tensões e das divergências que surgem no dia a dia. Este dado revela a necessidade de anfitriar conversas que olhem conscientemente para os conflitos existentes e que tratem deste momento como oportunidade de desenvolvimento e evolução para e entre as pessoas.
FEEDBACK	50% dos respondentes sinalizaram notas abaixo de 3 para o tema Feedback, evidenciando pontos das entrevistas qualitativas com a liderança sobre a ausência de instrumentos e habilidades para implementar dinâmicas de feedback na organização (horizontais ou verticais).
EQUILÍBRIO DE TROCAS	46% dos respondentes sinalizaram notas abaixo de 3 para o tema Equilíbrio de Trocas. Este equilíbrio está associado a um sentimento de justiça, em que papéis e responsabilidades condizem com a remuneração e há reconhecimento pela dedicação. Vale relacionar aqui que as rubricas reconhecimento e papéis e responsabilidades na dimensão Instituição, bem como a rubrica reconhecimento na dimensão E, mais de 25% do total de respondentes sinalizaram notas entre 1, 2 e 3.
EQUIDADE RACIAL	46% do total de respondentes sinalizaram notas abaixo de 3 para o tema Equidade Racial. O tema gerou r e até surpresa em algumas organizações durante as entrevistas de Data Sensing. Pois, ao se tratar de um conjunto de oscs que atuam no tema de direitos e têm em seus programas e discursos a questão da equidade racial, observaram que há muito a ser feito, principalmente, no que refere-se ao seu quadro de colaboradores, políticas internas e composição de conselhos.
CELEBRAÇÃO	31% do total de respondentes sinalizaram notas abaixo de 3 para Celebração. Este dado demonstra uma certa ausência de espaços de pausa e reflexão nos projetos e programas, para celebrar as conquistas e os aprendizados. Celebração inclusive é um aspecto que está bastante conectado com reconhecimento e feedback, outras rubricas em que mais de um terço dos respondentes sinalizaram notas abaixo de 3.

DIMENSÃO INSTITUIÇÃO

TOTAL 158 RESPONDENTES

ETHOS

Inovação: A organização sempre busca novas maneiras de realizar sua missão. Experimenta novos métodos, técnicas, instrumentos e tecnologias para encontrar formas mais potentes de agir e valoriza os processos criativos.

Transparência: A organização dá visibilidade a seus valores, processos, recursos e escolhas estratégicas, favorecendo que seus integrantes a enxerguem de modo integral, com abertura, clareza e confiança coletiva.

Aprendizagem: A organização valoriza, estimula e destina parte significativa de seu tempo a momentos de aprendizagem. Aprende com sua história e sua trajetória, bem como com estudos, pesquisas e ideação, o que gera um vetor de evolução permanente de suas ações.

Liderança: A organização se apoia em lideranças que favorecem a autonomia, são coerentes no que dizem e fazem, lideram com presença e autenticidade e ajudam a organização a estar sintonizada aos contextos aos quais se relaciona.

RECURSOS

Condições de trabalho: A organização dispõe e/ou articula recursos físicos, materiais e tecnológicos que favorecem o trabalho de seus integrantes, e zela para manter os investimentos em estrutura no suficiente para viabilizar o trabalho, com respeito à lei e às necessidades das pessoas.

Mobilização de recurso: A organização tem conseguido reunir os recursos financeiros dos quais necessita para realizar sua missão e possui processos de mobilização de recursos que permitem lidar com suas fontes de receita de maneira estratégica.

Capacidades técnicas: A organização possui um corpo de colaboradores de elevada capacidade e bem orquestrado, associando domínio teórico e experiência prática nos objetos de trabalho da organização, o que assegura sua força executiva.

Remuneração: A organização remunera seus integrantes de maneira justa e em harmonia com valores de mercado. A remuneração é tratada com transparência e analisada permanentemente em busca de aprimoramento e de corrigir iniquidades.

DESENHO

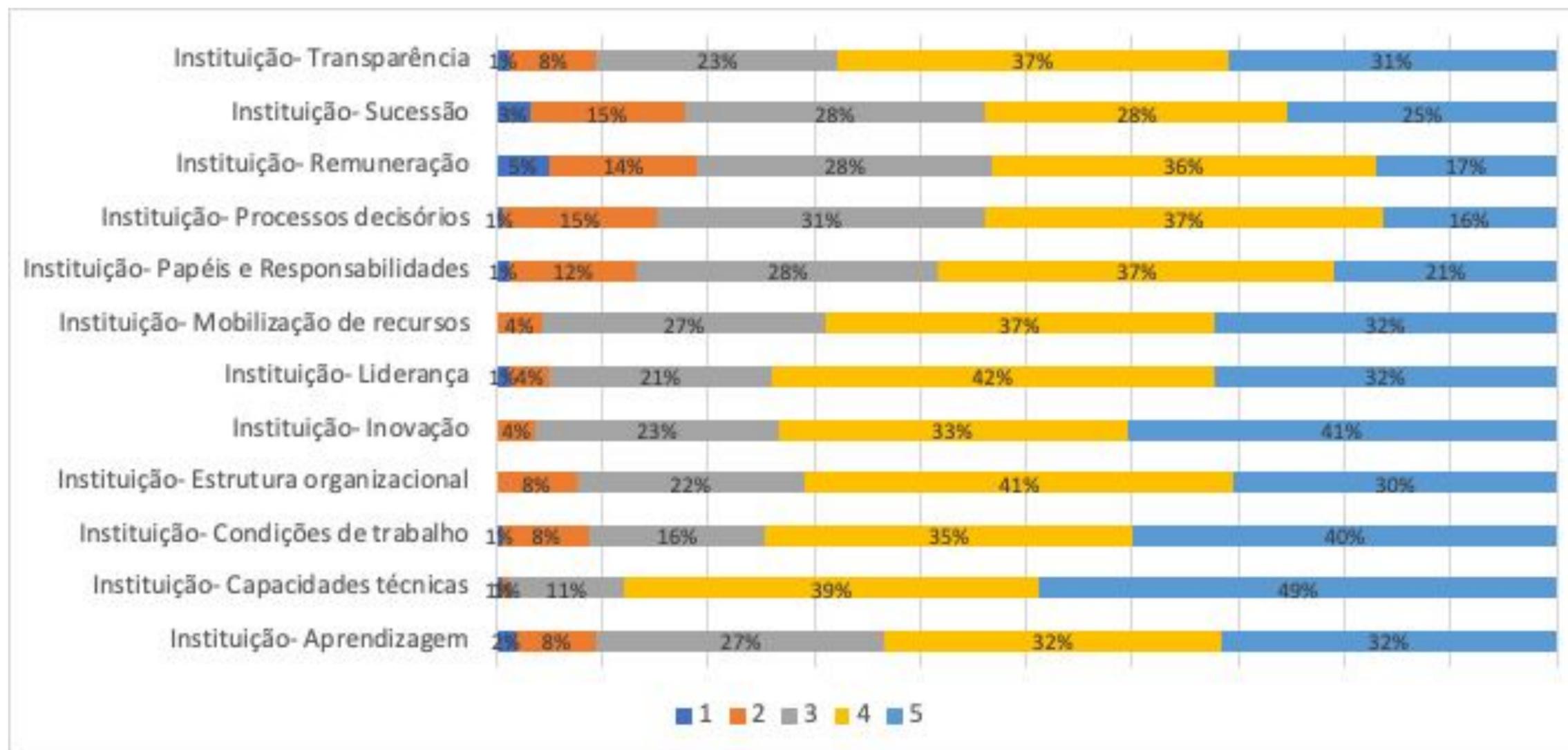
Papéis e responsabilidades: A organização tem papéis e responsabilidades definidos e distribuídos com clareza. As pessoas estão engajadas nas ações e são poucas as situações de choque ou atropelamento de responsabilidades.

Processos decisórios: A organização tem clareza dos tipos de decisão que cabem a cada pessoa e instância. Há métodos para os processos decisórios e eles são conhecidos e empregados em todas as instâncias.

Estrutura organizacional: A organização tem uma estrutura organizacional em constante processo de adaptação. Para atender às funções e necessidades que emergem a cada momento, evitam-se estruturas cristalizadas e busca-se favorecer que a organização seja responsiva e ágil.

Sucessão: A organização tem clareza sobre os mandatos de suas instâncias formais e zela para que seu estatuto não seja apenas burocrático. Os papéis e composição de assembleia, conselho e diretoria são revisados periodicamente e garantem renovação para favorecer a organização.

GRÁFICO POR PORCENTAGEM DE RESPOSTAS



Neste gráfico podemos verificar a porcentagem de colaboradores que, para cada questão da Dimensão Instituição pontuaram 1,2,3,4 ou 5 e, assim, observar onde se concentram mais as necessidades de desenvolvimento. **Sucessão, Remuneração, Processos decisórios, Papéis e Responsabilidades, Mobilização de Recursos, Liderança, Inovação, Estrutura Organizacional e Aprendizagem foram as variáveis mais discrepantes.** (25% ou mais das respostas nos critérios 1, 2 e 3)

INSTITUIÇÃO | PONTOS MAIS CRÍTICOS

REMUNERAÇÃO	47% dos respondentes sinalizaram notas abaixo de 3 para Remuneração. Este tema ao ser debatido nas reuniões de Data Sensing evidenciou também que, além das organizações do terceiro setor terem dificuldades de oferecer aos seus colaboradores remuneração equiparada aos outros setores, por conta de desafios de captação de recursos, existe também um pedido de maior transparência sobre o assunto. Ressaltando que a rubrica transparência teve mais de 35% de respostas abaixo de 3, reforçando os argumentos apresentados nas entrevistas qualitativas.
PROCESSOS DECISÓRIOS	47% dos respondentes sinalizaram notas abaixo de 3 para Processos Decisórios. Este dado revela a necessidade de maior clareza sobre como e quais decisões são feitas e por quem. Aspecto reforçado na rubrica papéis e responsabilidade, a qual também apresenta mais de 30% de respostas abaixo de 3.
SUCESSÃO	46% dos respondentes sinalizaram notas abaixo de 3 para Sucessão. Este dado está relacionado com pontos também sensíveis que são papéis e responsabilidade e estrutura organizacional. Todos eles estão dentro da subdimensão desenho organizacional e revelam como a falta de um desenho eficiente impacta na energia vital da organização e na sua capacidade de renovar-se permanentemente com fluidez.
PAPEIS E RESPONSABILIDADES	41% dos respondentes sinalizaram notas abaixo de 3 para Papéis e Responsabilidades. Isso demonstra a necessidade de maior clareza sobre o desenho organizacional e como as responsabilidades são distribuídas entre seus times e colaboradores, de acordo com as competências e talentos das pessoas.
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	30% dos respondentes sinalizaram notas abaixo de 3 para Estrutura Organizacional. Tanto este dado, como nas conversas qualitativas, foi relatado que suas estruturas e desenhos organizacionais poderiam responder melhor às necessidades de responsividade, adaptabilidade e agilidade de suas organizações.

DIMENSÃO MUNDO

TOTAL 158 RESPONDENTES

ESTRATÉGIA

Propósito evolutivo: A organização tem clareza de sua causa e da razão de sua existência. Escuta o ecossistema no qual se insere e procura adaptar-se a ele, de modo responsivo, mantendo-se aberta a se transformar para oferecer o seu melhor ao mundo.

Clareza de Resultados: A organização tem clareza dos resultados que precisa alcançar para cumprir seu propósito, bem como das estratégias para alcançá-los. Conhece seu público alvo e os pressupostos teóricos que sustentam suas ações.

Gestão Estratégica: A organização tem uma sistemática de gestão da estratégia ágil e iterativa. Conta com bons instrumentos de acompanhamento e estes embasam decisões capazes de ajustar a direção estratégica periodicamente.

Qualidade das entregas A organização é reconhecida pelos atores com que se relaciona por sua capacidade técnica e executiva em prazos, metas e compromissos, bem como pela qualidade do que produz.

RELAÇÃO COM ECOSISTEMAS

Inserção em redes e alianças: A organização não está fechada em si. Atua em rede, investe tempo e recursos para construir relacionamento com outros atores do ecossistema e desenvolver projetos em parcerias, alianças e coalizões.

Clareza do valor no ecossistema: A organização sabe qual o seu papel e principal contribuição para a sociedade e para o mundo, e suas ações refletem esta clareza, gerando valor para si e para outros atores do mesmo ecossistema.

Reciprocidade com os atores: As trocas e parcerias com outros atores do ecossistema estão baseadas em uma relação ganha-ganha. Essas trocas acontecem de forma recorrente e criam um fluxo sadio e próspero de interação.

Narrativa: A organização possui boa capacidade de dialogar com a sociedade e produz narrativas potentes e mobilizadoras a respeito de sua causa e de suas ações, que agregam aliados, apoiadores e recursos a sua causa e a sua estratégia.

IMPACTOS

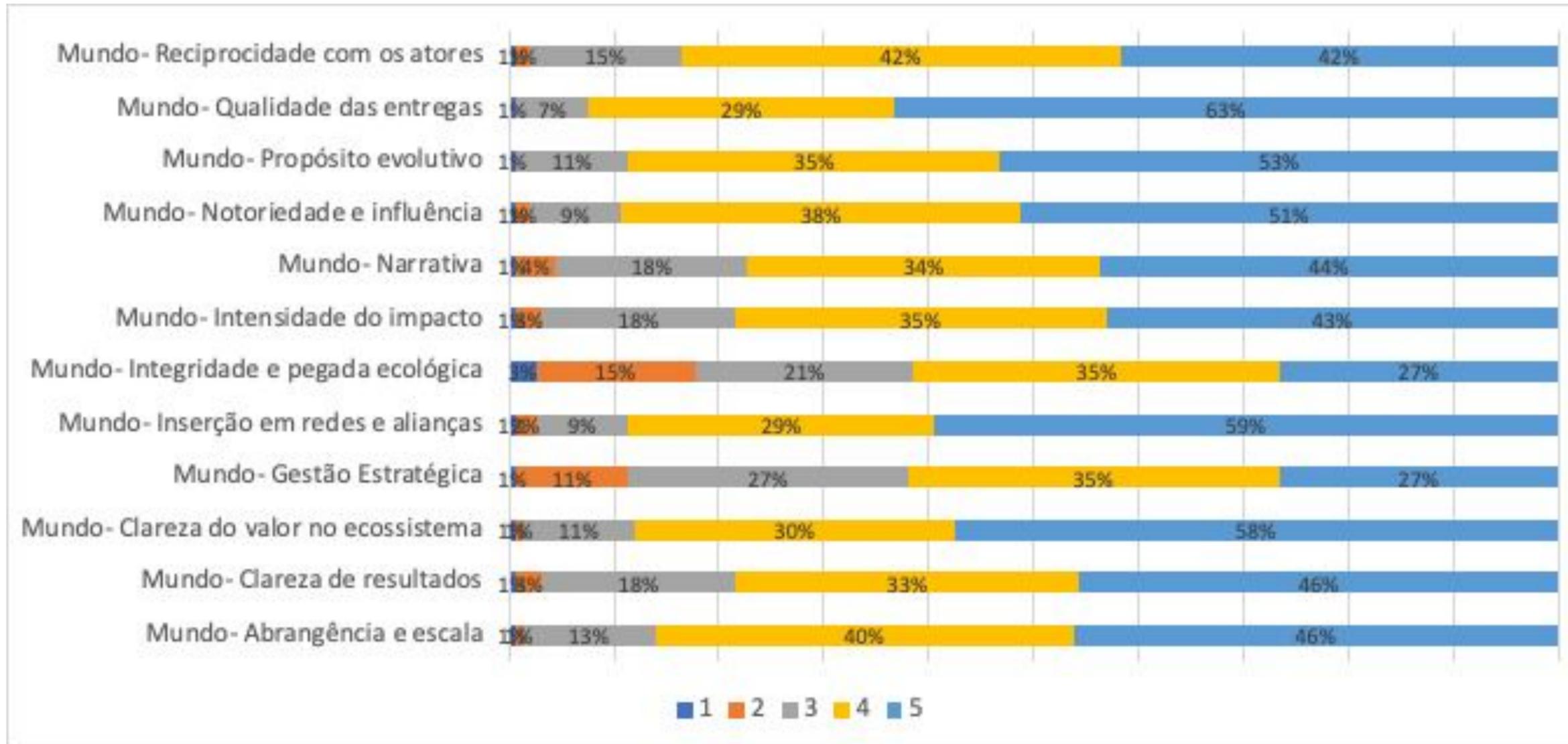
Intensidade de impacto: A organização produz impactos relevantes para a sociedade e para a causa em que atua. É capaz de demonstrar tais impactos com evidências de transformações, sendo reconhecida e legitimada por isso.

Abrangência e escala: A organização produz ações e efeitos que podem ser escalonados e/ou re-aplicados por ela e por outros atores, de modo a alcançar sua missão, promover sua causa e alcançar as transformações que deseja.

Integridade e pegada sócio ecológica: A organização cuida ativamente do modo como consome recursos naturais, bem como da maneira como faz negócios com os setores públicos e privados, sempre zelando pela saúde dos ecossistemas e pelo melhor interesse público.

Notoriedade e influência: A organização produz conhecimentos que têm valor para a sociedade. Com isso busca influenciar outros atores como forma de alcançar sua missão e trazer apoio para sua causa.

GRÁFICO POR PORCENTAGEM DE RESPOSTAS



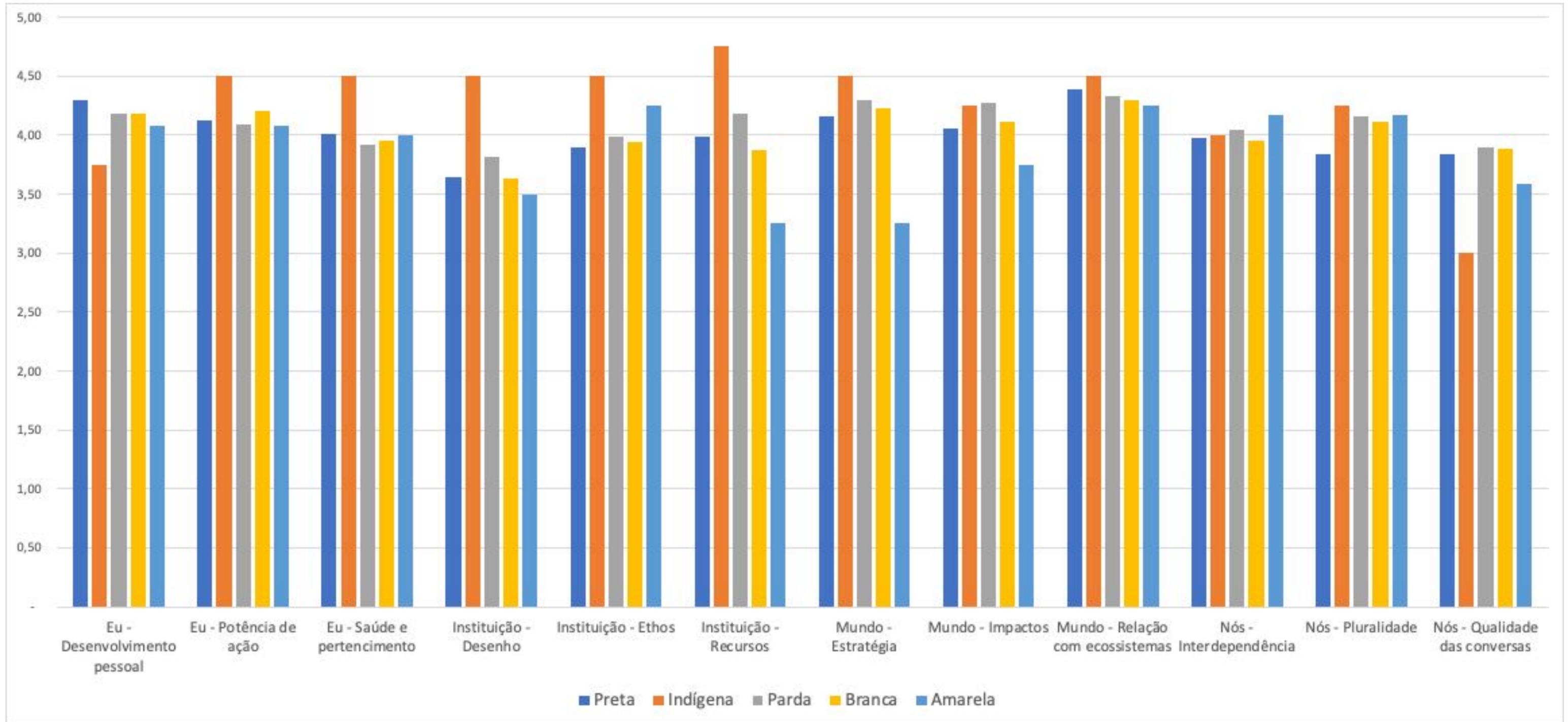
Neste gráfico podemos verificar a porcentagem de colaboradores que, para cada questão da Dimensão Mundo pontuaram 1,2,3,4 ou 5 e, assim, observar onde se concentram mais as necessidades de desenvolvimento. **Integridade e Pegada Ecológica e Gestão Estratégica** foram as variáveis mais discrepantes. **Narrativas e Intensidade do Impacto** aproximam-se deste patamar (25% ou mais das respostas nos critérios 1, 2 e 3)

GESTÃO ESTRATÉGICA	40% dos respondentes sinalizaram notas abaixo de 3 para Gestão Estratégica. Este dado, junto com apontamentos durante as reuniões qualitativas, revela desafios das organizações em desenhar e operar uma sistemática de gestão da estratégia ágil e interativa. Além disso, as organizações relataram falta de bons instrumentos de acompanhamento e metodologias de avaliação de impacto, principalmente no âmbito institucional para além da medição de resultados de seus projetos, que os ajudem a embasar seus planos estratégicos.
INTEGRIDADE E PEGADA ECOLÓGICA	39% dos respondentes sinalizaram notas abaixo de 3 para Integridade e Pegada Ecológica. Com base nos relatos durante as oficinas de Data Sensing, este indicador está mais baixo por conta da questão ecológica. As organizações têm o desejo de implementar práticas mais sustentáveis em seu dia a dia e em detalhes que, hoje, não estão conseguindo seja por conta de recursos ou mesmo de conhecimento. Além disso, por atuarem no campo socioambiental elas têm uma régua mais alta e gostariam de ver suas práticas ainda mais alinhadas com seus discursos.
NARRATIVA	23% dos respondentes sinalizaram notas abaixo de 3 para Narrativa. Este dado, apesar de apresentar uma pontuação mais positiva, vale uma análise correlacionada. Nas entrevistas ficou evidente que Narrativa é um aspecto que muito influencia e é influenciado pela forma e consistência da organização em seus meios para mensuração de impacto (Gestão Estratégica) e Captação de Recursos. Somado a isso, apesar de no conjunto dos questionários quantitativos a “Intensidade de Impacto” ter sido bem avaliada, a dificuldade em mensurar e comunicar os impactos da organização para além das entregas dos seus projetos foi uma constante nas entrevistas. Quase sempre as organizações relacionam este desafio com a falta de potência em suas narrativas e em sua baixa capacidade de atrair e engajar novos financiadores e meios de captar recursos.

ANÁLISE POR PERFIL DOS RESPONDENTES

A seguir, serão apresentados gráficos e análises sobre os 235 respondentes a partir dos recortes de raça, nível hierárquico, gênero e faixa etária.

ANÁLISE POR RAÇA



Número de respondentes: Pretas: 35 pessoas Indígena : 1 pessoa Parda: 57 pessoas Branca :139 pessoas Amarela : 3 pessoas

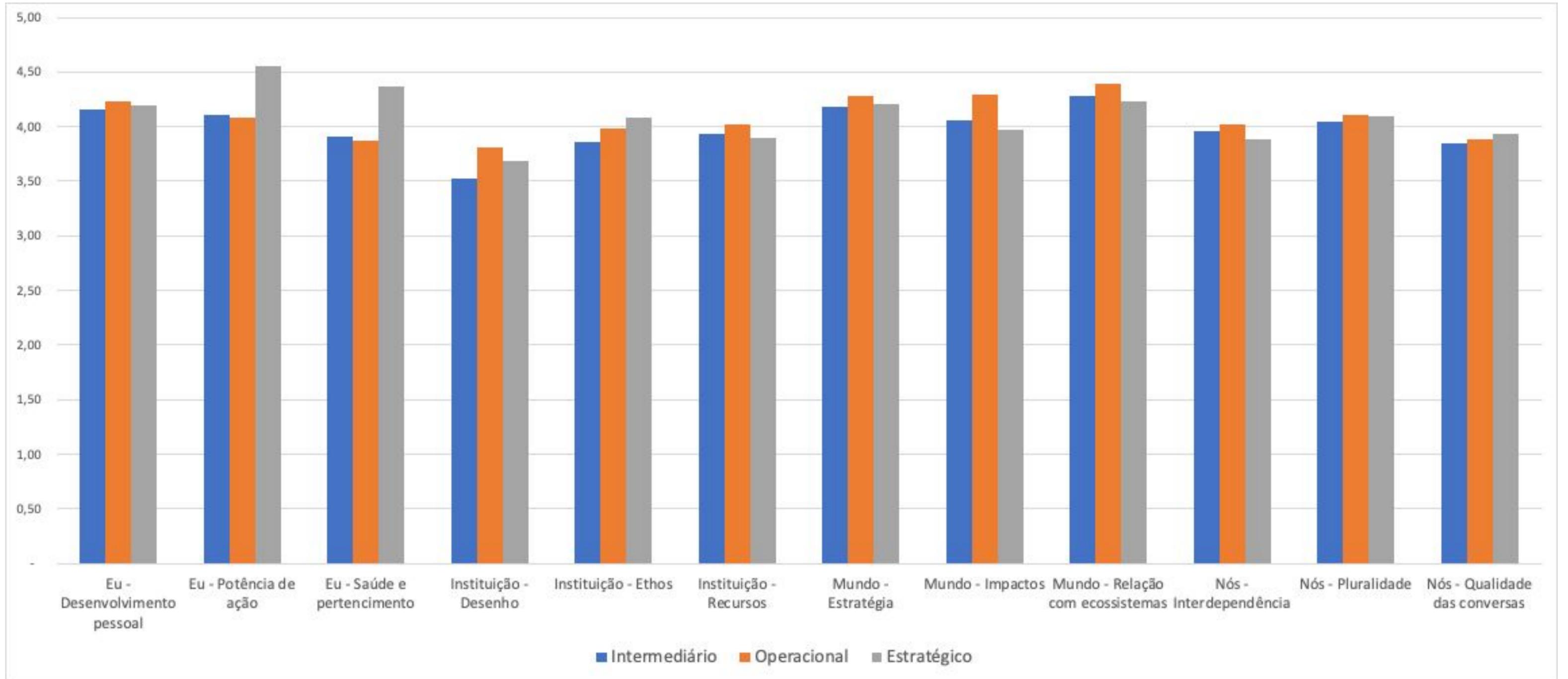
ANÁLISE POR RAÇA

Nesta estratificação por raça nota-se uma similaridade de percepção e experiência entre pretos, pardos e brancos, onde estão localizados os maiores números de respondentes.

As categorias mais mal avaliadas são Desenho Organizacional e Qualidade das Conversas.

Os pardos avaliaram melhor todas as categorias em relação aos brancos e, muitas vezes, em relação aos pretos.

ANÁLISE POR NÍVEL HIERÁRQUICO



Número de respondentes: ■ Intermediário: 93 pessoas ■ Operacional: 109 pessoas ■ Estratégico: 33 pessoas

ANÁLISE POR NÍVEL HIERÁRQUICO

Ao estratificar o diagnóstico por níveis hierárquicos no chama atenção que:

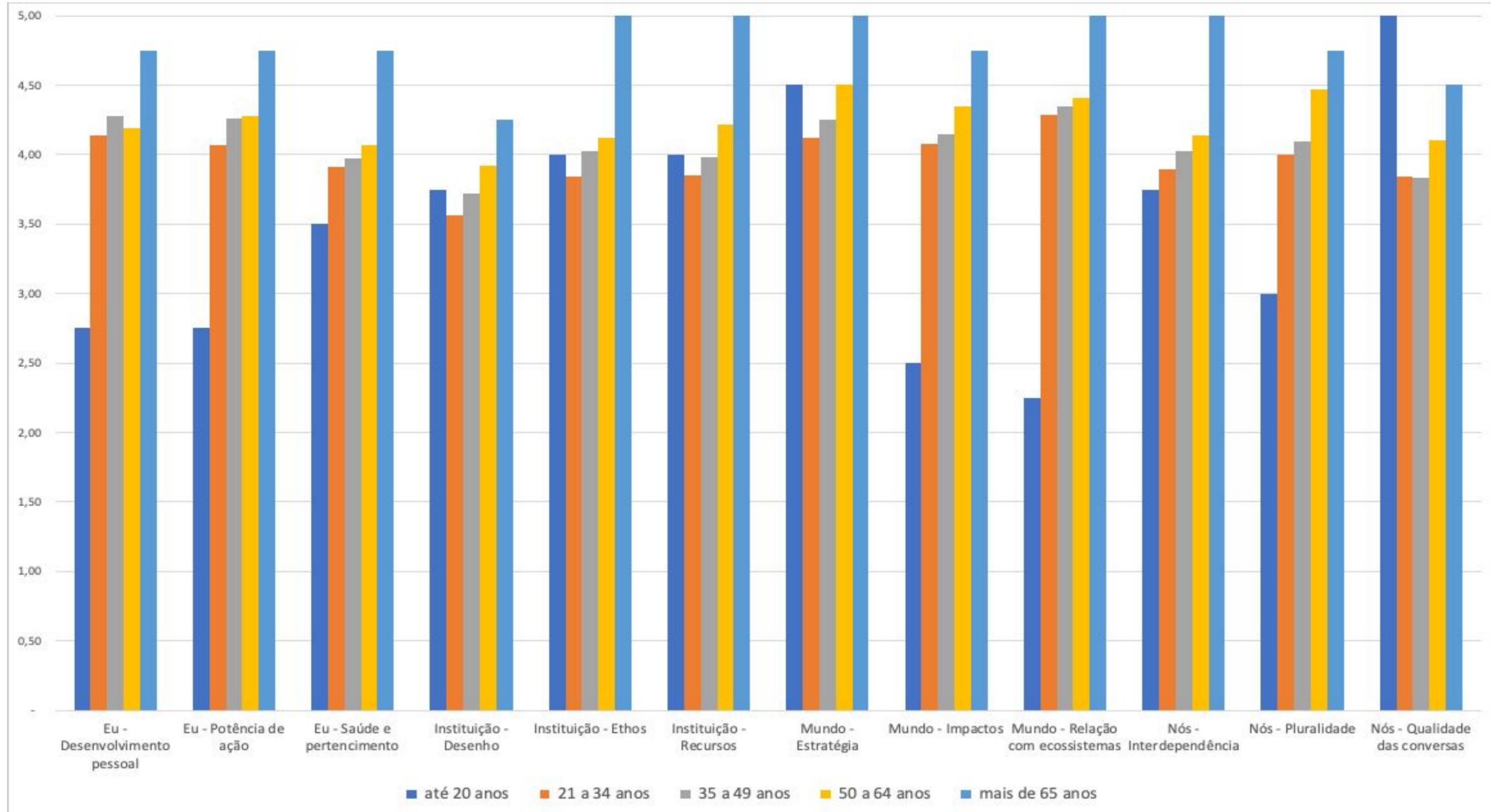
Na dimensão Eu as pessoas nos níveis mais estratégicos das organizações apresentam avaliação mais positiva do que os níveis intermediários e operacionais em Saúde e Pertencimento e Potência da Ação .

Na dimensão Nós encontramos mais equilíbrio de percepção e experiência entre os três níveis hierárquicos.

No que se refere a dimensão Instituição, o item mais mal avaliado por todas os níveis hierárquicos foi o Desenho Organizacional. Nela são tratados assuntos que se referem a Papéis e Responsabilidades, Processos Decisórios, Estrutura Organizacional e Sucessão. Vale notar que, nesta mesma dimensão, o nível intermediário avaliou para menos praticamente todas as categorias.

Notamos também que na dimensão Mundo as pessoas em nível operacional caminham com percepção semelhante ao nível estratégico em quase todas as categorias.

ANÁLISE POR FAIXA ETÁRIA



Número de respondentes: ■ até 20 anos: 1 pessoa ■ 21 a 34 anos: 118 pessoas ■ 35 a 49 anos: 88 pessoas ■ 50 a 64 anos: 27 pessoas ■ mais de 65 anos: 1 pessoa

ANÁLISE POR FAIXA ETÁRIA

Das quatro estratificações (raça, nível hierárquico, gênero e faixa etária), este último foi que revelou nuances mais significativas.

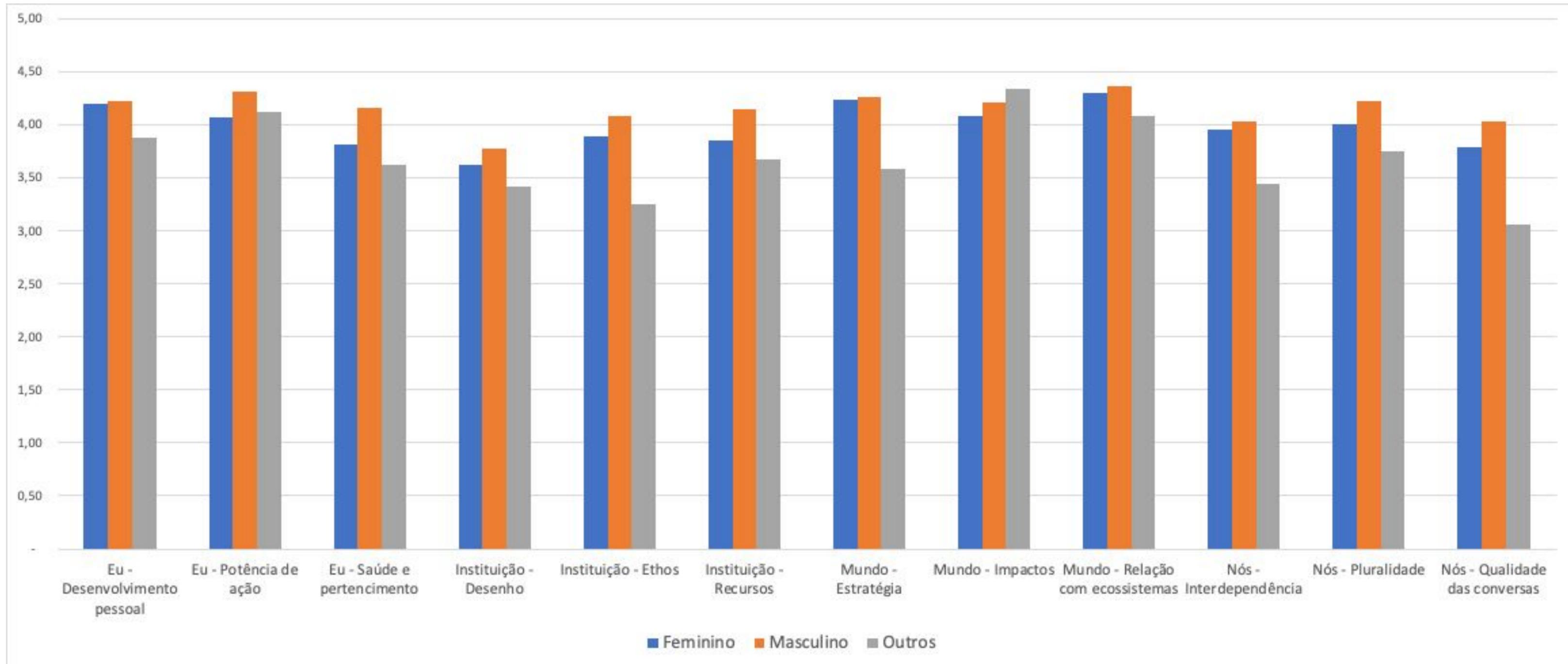
As pessoas que estão entre os mais jovens avaliaram mal as subdimensões do desenvolvimento pessoal e da Potência de Ação, assim como fizeram o mesmo com Impactos e Relação com Ecossistema.

Ao contrário dos mais jovens, os mais velhos avaliaram todas as subdimensões melhor que o restante dos respondentes.

A única avaliação que destoou do padrão apresentado pelos mais novos foi a respeito da Qualidades das Conversas, presente na subdimensão Nós.

Nesta estratificação o diagnóstico nos informa que as avaliações vão ascendendo gradativamente conforme as pessoas vão mudando de faixa etária. Começando com índices mais baixos na faixa etária até 20 anos e evoluindo para notas mais altas nas faixas subsequentes

ANÁLISE POR GÊNERO



Número de respondentes: ■ Feminino: 135 pessoas

■ Masculino: 96 pessoas

■ Outro: 4

ANÁLISE POR GÊNERO

O gênero masculino melhor avalia todas as subdimensões, com uma pequena ressalva para Impacto, que é melhor avaliada por outros gêneros. O inverso acontece para os outros gêneros, que avaliaram para baixo a maior parte das categorias.

Desenho organizacional é a categoria mais mal avaliada, o que já havia acontecido na estratificação por raça.

Todos os gêneros nas dimensões Nós e Instituição apresentaram resultados similares, sendo tais dimensões avaliadas de modo inferior às demais.

EQUIPE



ROGÉRIO SILVA

DIREÇÃO GERAL



KIKI MORI

CONSULTORIA E FACILITAÇÃO



KAROL ANDRADE

COORDENAÇÃO TÉCNICA



CRIS CHIOFALO

CONSULTORIA E FACILITAÇÃO





SERGIO SAMPAIO
CONSULTORIA E FACILITAÇÃO



PATRICIA IACABO
ESTATÍSTICA



MARINA NASCIMENTO
ASSISTÊNCIA



PEDRO SOL
WEB DEVELOPER CONTRATADO



A PACTO

PACTO

CONSULTORES E
FACILITADORES COM
O PROPÓSITO DE
FOMENTAR
CULTURAS
ORGANIZACIONAIS
REGENERATIVAS

A Pacto é uma empresa de consultoria comprometida em facilitar e apoiar a evolução das organizações. Trabalhamos sistemicamente nas dimensões individual, coletiva, organizacional e de impacto. Nosso objetivo é tornar as organizações mais responsivas aos seus ecossistemas, mais ágeis, leves e fluidas em suas relações e processos de trabalho e mais capazes de produzir impactos socioambientais significativos.

A Pacto atua na agenda socioambiental brasileira há mais de uma década, prestando serviços relacionados à estratégia e liderança, avaliação e aprendizado e cultura organizacional. É dirigida por quatro sócios com experiência técnica e prática sênior nas áreas de gestão organizacional e cultura. Contamos também com uma extensa rede de especialistas que integram nossas equipes de consultoria em uma base ad-hoc, a fim de garantir sempre a mais alta qualidade técnica possível aos nossos serviços.

Trabalhamos com um grande número de clientes no Brasil, em diversas áreas temáticas (infância, educação, saúde, água, florestas e clima, alimentos, assistência social, mercado de trabalho, segurança pública) e em vários setores, principalmente organizações da sociedade civil, fundações e órgãos governamentais.

Conheça mais do nosso trabalho em www.pacto.site



NOSSOS OLHARES

ORGANIZAÇÕES REGENERATIVAS

A regeneração dos ecossistemas sociais, políticos econômicos e ambientais demanda o desenvolvimento e ativação de organizações regenerativas

INTELIGÊNCIA SISTÊMICA

Ações coletivas de alto impacto e em escala pressupõem arranjos organizacionais permeáveis, flexíveis e com poder distribuído. Precisamos aproveitar melhor a potência e os recursos disponíveis, atuando como redes, alianças e coalizões.

SISTEMAS VIVOS

As organizações são sistemas vivos com propósitos evolutivos próprios e com capacidade de se regenerar.

POTÊNCIA E COERÊNCIA, DE DENTRO PARA FORA

Ser a mudança que você quer ver no mundo é o caminho de coerência que os indivíduos e as organizações podem tomar para que suas contribuições sejam genuínas e efetivas para o planeta

INTEGRALIDADE

Amor e poder; masculino e feminino; razão e emoção; físico e espiritual: a busca da integralidade do ser humano nas organizações é pressuposto básico para a regeneração individual, organizacional e sistêmica

PLATAFORMA DE PROPÓSITOS

E se ao invés de os "colaboradores" estarem a serviço da organização as organizações estivessem a serviço do desenvolvimento do potencial daqueles que energizam seus propósitos?

EVOLUA A SUA ORGANIZAÇÃO

TORNE-A MAIS COERENTE, SENSÍVEL E REGENERATIVA

PACTO

Rogério Silva
(11) 9
rogerio@pacto.site