

EDUCAÇÃO INTEGRAL



PROGRAMA  
Itaú Social  
UNICEF

# Territórios em movimento

# 04 | DEZEMBRO 2021  
JANEIRO 2022



**PLANEJAR, COMUNICAR,  
TRANSFORMAR**

**Novos mergulhos no**

**Desenvolvimento Institucional**



#04 - DEZEMBRO 2021/JANEIRO 2022

Planejar, comunicar, transformar:  
novos mergulhos no Desenvolvimento Institucional



**Roteiro de viagem**

Um panorama da jornada deste mês

3



**Pé na estrada**

Planejar, comunicar, transformar!

4



**Caderno de viagem**

Reflexões, ideias e atividades práticas

15



**Na mochila**

Materiais de apoio para você se aprofundar

17





FOTO: FLICKR PISU

## **O**lá! Damos as boas-vindas a mais uma edição da nossa **Revista Educação Integral: Territórios em Movimento**.

Neste mês nos aprofundaremos um pouco mais na temática do Desenvolvimento Institucional, dando foco ao **planejamento estratégico** e à **comunicação**. Confira abaixo os principais objetivos da jornada:

- Refletir sobre o desenvolvimento institucional a partir das dimensões: planejamento estratégico e comunicação;
- Refletir sobre possibilidades, limitações e

como as organizações podem se fortalecer institucionalmente;

- Contribuir para que as organizações reflitam sobre suas práticas e promovam mudanças que qualifiquem suas ações.

Para seguir nesta viagem, lembre-se sempre de utilizar um caderno, ou seus recursos digitais preferidos, para anotar comentários, reflexões ou ideias ao longo do conteúdo. Passaremos por paisagens diversas, trechos sinuosos, subidas e descidas. Mas, não se preocupe, guiaremos você por todo o percurso! Vamos lá?

Aperte os cintos e boa jornada.





# Planejar, comunicar, transformar!

**E**m nossa última edição abordamos o tema do desenvolvimento institucional mediante dois eixos principais: **Processos de Fortalecimento** e **Processos de Implementação de Mudanças**. Lembram-se? Pois bem, como o desenvolvimento institucional é um aspecto crucial para a atuação e o sucesso de qualquer OSC, vamos nos dedicar um pouco mais ao assunto. Desta vez, o foco será no **Planejamento Estratégico** e na **Comunicação**.

Você já deve ter ouvido inúmeras vezes o quão importante o planejamento estratégico e a comunicação são para uma organização, não é mesmo? Em um contexto de abundância informacional (em que há muitas vozes, mas nem todas são ouvidas), planejar estrategicamente as ações das organizações é imprescindível para se comunicar com eficácia e alcançar o impacto desejado. Vejamos a seguir como fazê-lo.





**A razão de existir de todas as organizações da sociedade civil é construir um mundo melhor para todos e todas. Agora, para construir esse mundo melhor, é fundamental que as organizações tenham capacidade de influenciar as formas como as pessoas pensam, veem e percebem o mundo à sua volta.**



Esta citação foi retirada dos materiais do curso “Planejamento Estratégico para OSCs”, que você pode acessar gratuitamente no ambiente Polo! Lá, você encontrará um conteúdo aprofundado com conceitos, abordagens e ferramentas para construir um excelente Planejamento Estratégico. [Acesse aqui!](#)

Uma das perguntas que motivou a escolha dessa temática foi a seguinte: **Como fazer a comunicação, hoje, de maneira ética e gerar a transformação que a organização deseja?** Essa é uma pergunta muitíssimo necessária atualmente, vejamos o porquê. Segundo o professor Domingos Armani: *“A razão de existir de todas as organizações da sociedade civil é construir um mundo melhor para todos e todas. Agora, para construir esse mundo melhor, é fundamental que as organizações tenham capacidade de influenciar as formas como as pessoas pensam, veem e percebem o mundo à sua volta”.*

Vejam, a comunicação guarda um papel de extremo valor na missão de transformar as formas com que percebemos o

mundo! Mas, no contexto de hiperconexão em que vivemos, como fazê-lo? E mais: no contexto de uma OSC, como inserir no planejamento estratégico a comunicação como pilar para alcançar resultados?

A seguir, apresentaremos brevemente alguns conceitos e recursos para auxiliar na compreensão da sua abordagem de comunicação organizacional e que contribuirão para estruturar um plano estratégico que tenha a comunicação como pilar. Faremos isso em três etapas: primeiro, uma breve retomada sobre planejamento estratégico; depois, vamos entender o que é comunicação organizacional e, por fim, apresentaremos uma ferramenta que ajudará você a estruturar um bom planejamento. Vamos nessa?



FOTO: FREEPIK.COM





## • Planejar!

PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

Definir processos continuados → para atingir metas e objetivos!

Como saber se estamos no caminho certo??

Por meio de indicadores e monitoramento!




FOTO: FREEPIK.COM

Ao fazer uma viagem, você é do tipo que planeja tudo, tim-tim por tim-tim, ou compra passagem só de ida e deixa a paisagem o levar? Se estamos falando de férias, pode até parecer uma boa ideia girar o globo terrestre e deixar a sorte decidir o seu destino e o seu caminho. Mas, se a travessia é para alcançar os objetivos de mudança de uma OSC, você já imagina que a conversa é outra, certo?

Planejar (qualquer coisa) nada mais é do que definir, de forma antecipada e sistematizada, um conjunto de ações ou

intenções. Desenvolver um planejamento organizacional, então, significa criar de modo sistemático processos continuados e direcionados para cumprir metas e objetivos institucionais com indicadores claramente definidos. Esses processos, quando sistematizados, estabelecem os problemas a serem enfrentados, as mudanças que serão implementadas e as estratégias, táticas e ações utilizadas para alcançar os objetivos estabelecidos.

Veja o que diz o professor Domingos Armani:

“ O papel fundamental do planejamento estratégico é identificar qual é o caminho mais promissor para que as mudanças possam de fato acontecer. É importante que isso seja bem-feito, porque, com isto, a organização vai poder caminhar com o olhar no horizonte desejado, rumo ao horizonte desejado, mas com os pés firmes no chão, no contexto atual: com as suas potencialidades, mas também com seus desafios. ”

A atividade de planejar é um esforço contínuo de olhar de maneira estratégica para a organização e o papel que ela ocupa na sociedade. Por isso, construir processos de planejamento **continuados e cíclicos** permite que haja um direcionamento para curto, médio e longo prazos. Mas... será que em tempos tão ágeis e de tantas transformações é possível planejar no longo prazo? A resposta é sim! E mais: não só é possível, como é de suma importância estabelecer planos e metas de longo prazo para que exista uma direção no desenvolvimento institucional.

Veja, traçar um planejamento estratégico de longo prazo não significa que a organização irá percorrer uma linha reta de desenvolvimento e que todas as ações planejadas serão cumpridas ne-

cessariamente... Contudo, existirá uma **direção estratégica**, um caminho a ser visto e revisto pela organização de forma permanente e estruturada – o que facilitará uma tomada coerente de decisão. É engano pensar que o planejamento estratégico é um plano rígido, que irá engessar ou burocratizar a rotina da organização! Na verdade, o planejamento estratégico deve ser maleável, levando em consideração possíveis cenários futuros e adotando um processo periódico de revisão que permita ajustes e melhorias necessárias de acordo com as mudanças de contexto e diante da situação dos indicadores. Ou seja, um planejamento estratégico precisa ser cíclico, incluindo aqui ciclos curtos, médios e longos de revisão da agenda institucional estabelecida.





Ao retomarmos os processos para um planejamento estratégico você pode estar se perguntando: *Como a comunicação entra nessa história?* Bem, já começamos a arar o terreno ao dizer como ela pode auxiliar o trabalho das OSCs ao sensibilizar outras formas de pensar, ver e atuar no mundo. Além disso, nenhuma organização consegue realizar sua missão na sociedade sem se comunicar com eficácia com os públicos priorizados em suas ações, concorda? Sejam eles públicos internos ou externos, se não “falamos a mesma língua” e não os alcançamos como promover a mudança? Por isso, a comunicação é elemento central no planejamento estratégico e deve estar alinhada aos propósitos da organização. É justamente a integração da comunicação com os objetivos institucionais que possibilita a eficiência das ações propostas em um planejamento estratégico, com o foco de alcançar os objetivos determinados. Um bom Plano de Intervenção não apenas comunica de maneira eficiente os resultados que espera alcançar, como também está alinhado ao planejamento estratégico da organização. Reflita por um momento:

- Sua organização já elaborou um Plano de Intervenção? Ele comunica com nitidez os resultados que espera alcançar? Ele está alinhado ao propósito da or-

ganização? E, caso sua organização já tenha produzido um Planejamento Estratégico, o Plano de Intervenção está equivalente a ele?

Antes de prosseguirmos, é importante pausar e pontuar: só é possível mergulhar de cabeça na comunicação quando a organização compreende bem seus objetivos no curto e longo prazos. Além disso, o esforço para tornar compreensível e dar transparência às metas traz uma série de benefícios práticos para a instituição e para o trabalho de toda a equipe! Quando colocados no papel e compartilhados de forma aberta, os objetivos institucionais ficam mais tangíveis e definidos, facilitando a tomada de decisão e as atividades diárias. Também, ao definir indicadores de monitoramento, por exemplo, equipes conseguem compreender melhor como suas atividades se conectam a um objetivo maior, o que aumenta o grau de comprometimento com o desenvolvimento institucional. Por fim, esses mecanismos propiciam acompanhar e avaliar a estratégia a qualquer momento para, se for o caso, ajustar a direção.

**Quer saber mais?**  
Assista ao seminário [“Investidores Sociais e o Fortalecimento Institucional de OSCs”](#), promovido pelo Itaú Social, e confira a [reportagem sobre o evento](#).

## O que conseguimos com o Planejamento Estratégico?

- ✓ **Objetivos mais claros e bem definidos;**
- ✓ **Estratégias desenhadas e bem definidas para alcançar objetivos;**
- ✓ **Otimização de recursos (incluindo o tempo!);**
- ✓ **Monitoramento de atividades e desempenho (para celebrar resultados ou alterar a rota);**
- ✓ **Maior engajamento da equipe e comprometimento com o desenvolvimento institucional;**
- ✓ **Conquista de objetivos!**







## • Comunicar!



FOTO: FLICKR PISU

O velho guerreiro Chacrinha já avisava: quem não se comunica, se trumbica! O ditado do século passado segue atual, mas, será que ainda nos comunicamos da mesma forma? Para abordar o tema da comunicação é preciso começar afirmando o quanto essa é uma prática **viva**, que necessariamente acompanha as transformações sociais e econômicas do tempo presente. O mundo muda, a comunicação muda também. Importa, então, entender a principal transformação da nossa história recente: o processo de digitalização de quase todas as coisas.

Já parou para pensar como dependemos das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) para realizar as tarefas mais cotidianas? Desde nos informar pela manhã, nos locomover na cidade, trabalhar e decidir nossa agenda para o

fim de semana, a rotina de cada um de nós é atravessada pelos meios eletrônicos. Uma [pesquisa](#) da Dscout Research mostrou que tocamos no celular 2.617 vezes e gastamos mais de duas horas olhando para ele durante um único dia. Isso, é claro, em média. Se você se considerar uma pessoa antenada, conectada, é provável que esse número seja bem maior. Podemos ainda levar em consideração outros dispositivos, como computadores pessoais, e afirmar que em geral somos impactados por conteúdo digital na maior parte do dia. Para uma parcela da população brasileira, estar conectado à rede tornou-se a regra, não a exceção – o que coloca uma série de desafios para quem deseja desenvolver formas de comunicação de impacto em Organizações da Sociedade Civil.

## Desigualdade digital

Uma pesquisa realizada pelo Centro Regional de Estudos para Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic) apontou que 46 milhões de brasileiros estão em situação de exclusão digital. Isso quer dizer que apesar do crescente número de usuários com acesso à internet (que passou de 74% para 81% de 2019 a 2020), ainda há uma significativa parcela da população desconectada. O principal motivo apontado? O **custo** da conectividade. Além disso, a pesquisa também demonstrou como os marcadores sociais de raça e gênero foram associados com situação de vulnerabilidade maior também neste quesito – como, por exemplo, acessar a internet apenas pelo celular ou a partir da conexão de um/a vizinho/a.

Interessou-se pelo tema? O resumo executivo da pesquisa pode ser encontrado [aqui](#).





Fato é que a hiperconectividade é uma realidade. Interagimos e somos rodeados por diversos dispositivos inteligentes, que moldam nossa maneira de existir e de habitar o mundo. Nesse contexto, a atenção humana começou a ser, rapidamente, um dos recursos mais desejados por organizações privadas, públicas e do terceiro setor. Mas, como sabemos, a atenção é um recurso finito. É preciso, então, saber como aproveitá-la da melhor forma possível em nosso contexto.

Em nosso dia a dia estamos o tempo inteiro transmitindo mensagens, pensamentos, opiniões e valores uns aos outros. Ações e comportamentos estão constan-

temente comunicando algo sobre nós para as outras pessoas. E com as organizações não é diferente. A Comunicação Organizacional (como o nome já dá a dica) é a comunicação das organizações: é toda e qualquer ação, atividade ou estratégia tomadas pela organização para transmitir uma mensagem ao seu público de interesse. Essas mensagens levam os valores, as visões de mundo, os propósitos das organizações para os públicos atendidos e priorizados pela OSC. A diferença da nossa comunicação para esse processo de comunicação entre a organização e seus públicos é que ele é **planejado**. Ou seja, é comunicação, só que comunicação planejada.

### Como a comunicação acontece?

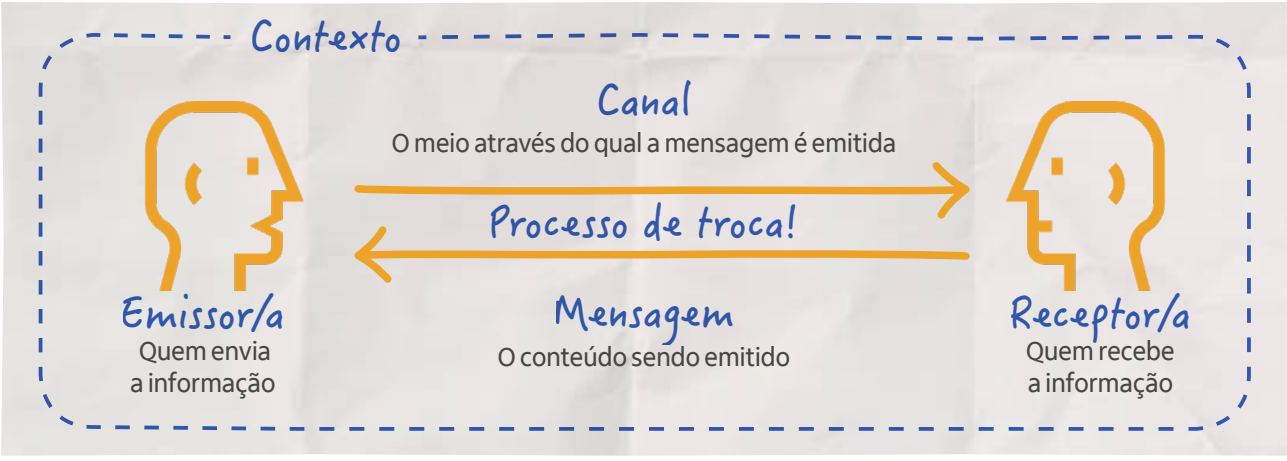




FOTO: FLICKR PISU

E por que é importante planejar? A comunicação planejada é a forma de minimizar ruídos, de garantir um processo para que a mensagem enviada seja a mensagem recebida. E isso não é tão simples. Como já abordamos aqui, a abundância de informações disponíveis hoje no ambiente digital e a enorme disputa pela nossa atenção faz que a ação de comunicar com eficácia seja um dos maiores desafios atuais de organizações privadas, públicas e do terceiro setor.

Até hoje, infelizmente, existem organizações acreditando que trabalhar a comunicação se resume a fazer divulgações de projetos, eventos e serviços oferecidos. O que essas pessoas não sabem é que a comunicação é o conjunto de processos que dará a liga entre todos os outros trabalhos desenvolvidos pela instituição. Com a comunicação sendo priorizada do ponto de vista estratégico, a organização terá uma área transversal que garantirá a coerência e a visibilidade entre as ações realizadas, o propósito e a missão da OSC.

Para que a sua organização consiga virar essa chave, um passo importante é desenvolver um planejamento estratégico que inclua a comunicação. O plano estratégico de comunicação funciona como um mapa, que orienta todas as ações da organização para o objetivo que se almeja alcançar. Esse plano, como todos os outros, deve ser revisto periodicamente para verificar se ele ainda faz sentido para vocês. Neste momento, reflita:

- **Como o tema da comunicação tem sido abordado na organização onde você atua? Em seu planejamento, há alguma estratégia de comunicação prevista? Como, a partir dessa discussão, você e os colegas de sua OSC podem repensar a comunicação que vêm adotando?**

Agora, a parte prática! Para a construção do seu planejamento estratégico existem muitos caminhos. A seguir, vamos compartilhar brevemente a Teoria da Mudança, uma ferramenta útil e muito utilizada para planejar e avaliar o impacto do seu projeto ou da sua organização.



**O Na Mochila desta edição conta com uma apresentação esquemática sobre o tema da Comunicação Estratégica. Não deixe de conferir!**



## • Transformar!



A Teoria da Mudança (ou simplesmente TM) é uma metodologia recente, datada dos anos 1990. A princípio, ela foi desenvolvida por grandes financiadores de projetos, a fim de mensurar o retorno sobre investimento dos recursos investidos. Nesse longo caminho, a Teoria da Mudança tornou-se muito mais humana, aplicável também a organizações da sociedade civil, universidades e governos. Mas... do que se trata?

A Teoria da Mudança é uma **ferramenta** de planejamento. Ela permite tanto focar no que é tangível e visível no dia a dia dos projetos (como eventos, publicações ou cursos) como também naquilo mais intangível, abstrato ou estratégico, como a mudança que você promove na sociedade. A TM é uma ferramenta que pode facilitar muito a tomada de decisões e o dia a dia das OSCs, uma vez que conseguimos visualizar a situação em que nos encontramos, a solução que desejamos e o caminho que iremos percorrer (ou es-

tamos percorrendo) para chegar lá. De forma simples e direta, a TM pode ajudar você a criar um planejamento estratégico e depois guiá-lo/a na implementação. Além disso, ter uma TM de sua própria organização facilita ainda a conquista da independência.

Ademais, a Teoria da Mudança é uma ferramenta que ajuda a **justificar suas decisões**. A pergunta central da Teoria é por que eu deveria fazer algo. Mais especificamente, a Teoria da Mudança nos força a perguntar: qual problema queremos resolver e qual a nossa solução para isso. Se você souber qual o problema que quer resolver e qual o cenário futuro que se deseja atingir, torna-se possível justificar as estratégias e ações a serem tomadas e os recursos a serem utilizados. Se você considerar esse ponto – de que a justificativa de uma ação depende da mudança que estamos querendo atingir – você já pode entender como aplicar a Teoria de Mudança no planejamento estratégico da sua organização!



Para ajudar a visualizar, compartilhamos uma parte prática da Teoria para que você comece a entender como é transformá-la em um **planejamento**. Na seção Caderno de Viagem (a seguir) você po-

derá praticar o que chamamos de **matriz lógica** – que nada mais é do que a tabela abaixo, que deve caber em uma folha A4, para que possamos visualizar a Teoria de Mudança de uma só vez. Vejamos:

## Matriz lógica da Teoria da Mudança

PROBLEMA	SOLUÇÃO	ESTRATÉGIA	AÇÕES	METAS E INDICADORES	RECURSOS
Qual situação queremos mudar?	O que mudou no final do planejamento?	Como pretendemos chegar lá?	O que vamos produzir ao longo do planejamento?	O que vamos usar como bússola para acompanhar a mudança?	Que recursos vamos precisar?

Toda Teoria de Mudança começa com um **problema**. O problema é o que nos motiva a agir, é a justificativa para fazermos algo. Se tudo estiver bem, para que mudar algo?

Mas, atenção: existem dois erros comuns ao definir um problema que tentamos evitar. O primeiro é definir um problema pelos seus **sintomas** (ao invés de chegar na causa) e o segundo é apontar

um problema tão **grande** que nem adianta começar. Quando seu problema parecer muito grande, possivelmente você está olhando para sintomas de um problema maior. Nesse caso, pergunte-se como reduzir o escopo, como pensar em algo mais focado. Como breve exercício, convindo-o/a a pensar no projeto que você mais admira em sua organização e refletir:

- Qual problema ele quer resolver?



FOTO: FLICKR PISU



Por outro lado, a **solução** na Teoria da Mudança é uma situação futura que, se seu planejamento der certo, será atingida. Refere-se a mudança que acontecerá por causa das estratégias e atividades realizadas. É, de fato, a mudança que você quer provocar.

Veja, portanto, que a solução está conectada ao problema que você definiu acima. Não existe solução sem problema, e vice-versa, e esse é o primeiro teste de qualidade da solução desenvolvida na sua Teoria da Mudança. Pergunte-se, dando seguimento à reflexão anterior:

- **Qual seria uma solução possível? Ela é uma resposta ao seu problema? Ela soluciona de forma clara o problema que você identificou?**

Estratégias, metas e indicadores são um capítulo à parte! Para além de executar ações estratégicas na sua organização, é fundamental definir metas e indicadores para saber como seu planejamento está indo e definir possíveis ajustes no plano. O intuito da TM é oferecer uma resposta pragmática ao dilema das métricas e indicadores. Já que temos um problema e uma solução, as métricas são o que nos permitem saber se estamos nesse caminho. Métricas são coisas que podem ser medidas. Meta é a quantidade de algo que quere-

mos medir. E, por fim, o indicador é como faremos a medida.

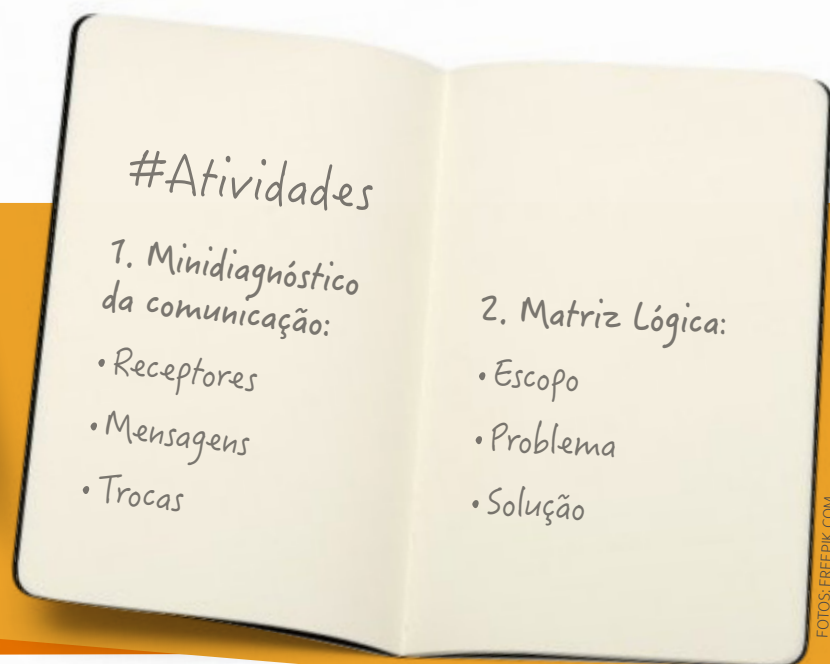
Agora, um ponto importante: a Teoria de Mudança deve ser **simples, flexível e adaptada** a sua realidade. Além de tudo, ela tem que servir como uma luva para a sua organização. Para que tudo isso aconteça, o mais provável é que você crie uma Teoria da Mudança própria para a sua organização a partir da compreensão dos três elementos centrais da teoria da mudança: o problema, a solução e a estratégia de mudança.

Se você gostou do tema até aqui, nós o/a convidamos a buscar mais sobre a [Teoria da Mudança](#) e mergulhar conosco nesse mundo da transformação! Não se assuste, essa conversa está apenas começando e iremos com calma. A proposta desta edição é apenas iniciar a reflexão sobre metodologias que podem apoiar a sua organização na construção do planejamento estratégico. Depois que você dominar o básico, será importante compartilhar com a equipe para que seja uma visão transversal na organização. Ter um olhar estratégico é crucial para qualquer organização que deseja produzir impacto, mas, para conquistá-lo de forma integral na equipe, existe um caminho a ser percorrido. Iremos com você!





# Caderno de viagem



Como em toda boa viagem, levamos um caderninho para registrar reflexões, ideias, perguntas e protótipos de projetos que foram despertados pelas paisagens.

A partir do que vimos nas últimas páginas, ficam dois convites de atividade. Vamos lá!

**1.** A proposta deste exercício é fazer um minidiagnóstico da comunicação organizacional de sua OSC. Para isso, vamos utilizar o esquema básico dos processos de comunicação como apoio. Siga o roteiro abaixo e repare nos pontos de atenção que surgirem:

**a.** Neste momento, vamos assumir que a OSC é a principal emissora de mensagens, ok? Isso feito, faça um mapeamento de quem são os/as principais receptores/as. Para quem sua OSC tem falado? Há públicos que não aparecem no mapeamento, mas poderiam ser inseridos? Quais?

**b.** Para cada receptor/a, mapeie seu contexto. Quais são as diferentes situações, potencialidades, valores e desafios de cada público com quem vocês se comunicam?

**c.** Agora, faça um mapeamento das mensagens que você tem emitido. Qual seu conteúdo? Quais os canais utilizados? Elas têm sido recebidas? Como? Há ruídos na comunicação?

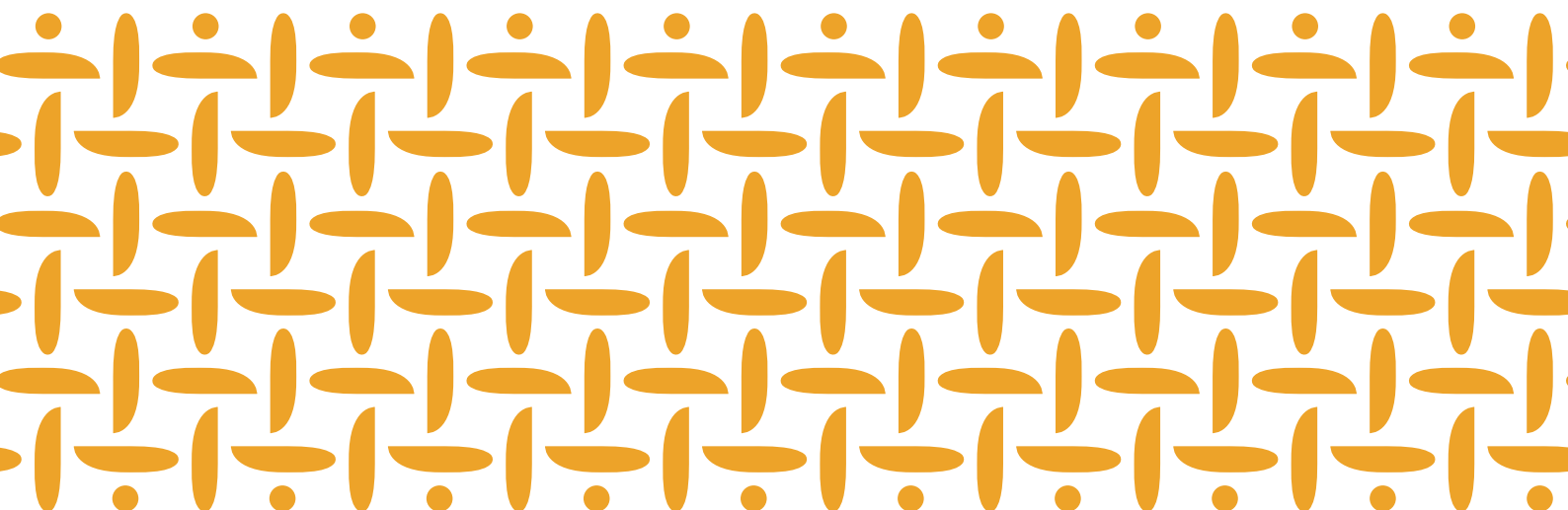
**d.** Por fim, atente-se para os processos de troca entre sua OSC e os públicos priorizados. Eles têm acontecido? De que forma? Você e sua equipe estão satisfeitos/as com esses processos?

Fazer um mapeamento como esse dá a você e sua equipe informações valiosíssimas para planejar sua comunicação organizacional. Não deixe de registrar os pontos de atenção e ideias que surgiram ao longo do processo: é a partir deles que sua OSC pode começar a desenhar estratégias de comunicação e inserir este aspecto no planejamento da organização inteira!





- 2.** Como prometido, chegou a hora de colocar a mão na massa e experimentar a Matriz Lógica. Ao longo da leitura, propusemos duas reflexões iniciais sobre o Problema e a Solução no contexto da sua OSC, agora o/a convidamos a preencher os dois primeiros quadros da Matriz de uma forma mais abrangente. Siga o roteiro abaixo para se orientar:
- a.** Defina um escopo para o exercício. Há algum projeto ou ação específica que a TM pode o/a ajudar a planejar? Há aspectos do cotidiano da organização (como a comunicação, por exemplo) que você gostaria de revisar a partir dessa perspectiva?
  - b.** Analise a situação e registre qual o problema que você e/ou sua equipe buscam resolver. A pergunta-chave é: Qual situação queremos mudar? Procure identificar um problema que seja específico e não uma situação geral (lembre-se dos problemas grandes demais para conseguirmos resolver).
  - c.** Com o problema definido, verifique se ele não é um sintoma de um outro problema maior (ou seja, se ele não é apenas uma consequência de outro problema).
  - d.** Agora, desenhe uma solução possível para o problema. O que mudará ao final do planejamento? Qual horizonte você consegue vislumbrar?
  - e.** Caso queira explorar os demais campos da Matriz, vá em frente! Este exercício é apenas um gatilho para que você e demais colegas de trabalho em sua OSC possam experimentar a nova ferramenta e descobrir quais os caminhos para alcançar as mudanças desejadas!
- Como de costume, sugerimos que as atividades sejam feitas de modo coletivo em sua OSC. Esperamos que a reflexão sobre esse tema contribua para a construção de um planejamento estratégico de comunicação e para o fortalecimento institucional de sua organização. Aproveite!







# Na mochila

**D**eixamos aqui algumas sugestões de vídeos, textos, publicações, livros, entre outras, para que você se aprofunde ainda mais na temática do desenvolvimento institucional organizacional.



## **CURSO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA OSCS**

Disponível no Polo, este curso tem como objetivo conduzir, de forma autônoma, o planejamento estratégico de OSCs a partir dos elementos de visão estratégica e do engajamento das pessoas envolvidas nos processos.



## **CURSO PANORAMA DA AVALIAÇÃO NAS OSCS**

Visando superar as questões enfrentadas pelas Organizações da Sociedade Civil (OSCs), este curso, disponível no Polo, propõe conteúdos essenciais e o desenvolvimento de ações para realizar monitoramento e avaliação nas instituições. Aqui você encontra também mais informações sobre a Teoria da Mudança.



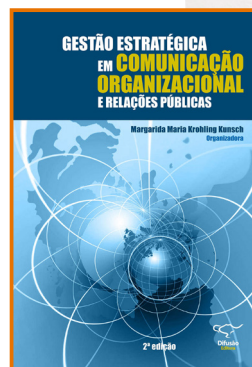
## **TEORIAS DE MUDANÇA: LÓGICA, PROCESSO E USO – REVISTA AVAL, 2020**

Recuperando os processos de construção de 32 teorias de mudança formuladas com o suporte ou facilitação do autor Rogério Silva, este artigo analisa os componentes mais frequentes nas teorias de mudança, o uso de pressupostos para sustentar suas cadeias de resultados e os processos dialógicos na base das construções.



## **PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS NA COMUNICAÇÃO INTEGRADA**

Esta obra de Margarida Maria Krohling Kunsch traz conceitos fundamentais sobre organizações, comunicação organizacional, integração da comunicação, planejamento estratégico e planejamento da comunicação e de relações públicas. Procura ser eminentemente prática ao apresentar as principais técnicas da arte de elaborar planos, projetos e programas de comunicação.



## **GESTÃO ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Este livro de Margarida Maria Krohling Kunsch aborda desde conceitos ligados à constituição da sociedade, à comunicação pública, às teorias da comunicação e à gestão simbólica de seus processos, passando pelas contextualizações políticas, históricas e econômicas das subáreas da comunicação organizacional, até as inúmeras aplicações daí decorrentes.



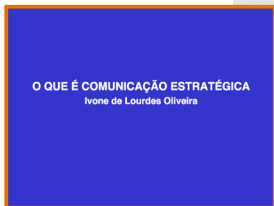
## SEMINÁRIO “INVESTIDORES SOCIAIS E O FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DE OSCs”

Investidores, empresários e representantes de organizações da sociedade civil, compartilham neste evento reflexões e experiências a partir de diferentes estratégias e formas de relacionamento entre investidores sociais e OSCs no Brasil e em outros países.



## GUIA PRÁTICO – AVALIAÇÃO PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL

Este guia, elaborado pela Move Social, Artemísia e Agenda Brasil Futuro apresenta uma conceituação sobre avaliação e impacto social, bem como oferece um conjunto de orientações para que as organizações compreendam de que maneira podem construir os processos avaliativos de seus projetos.



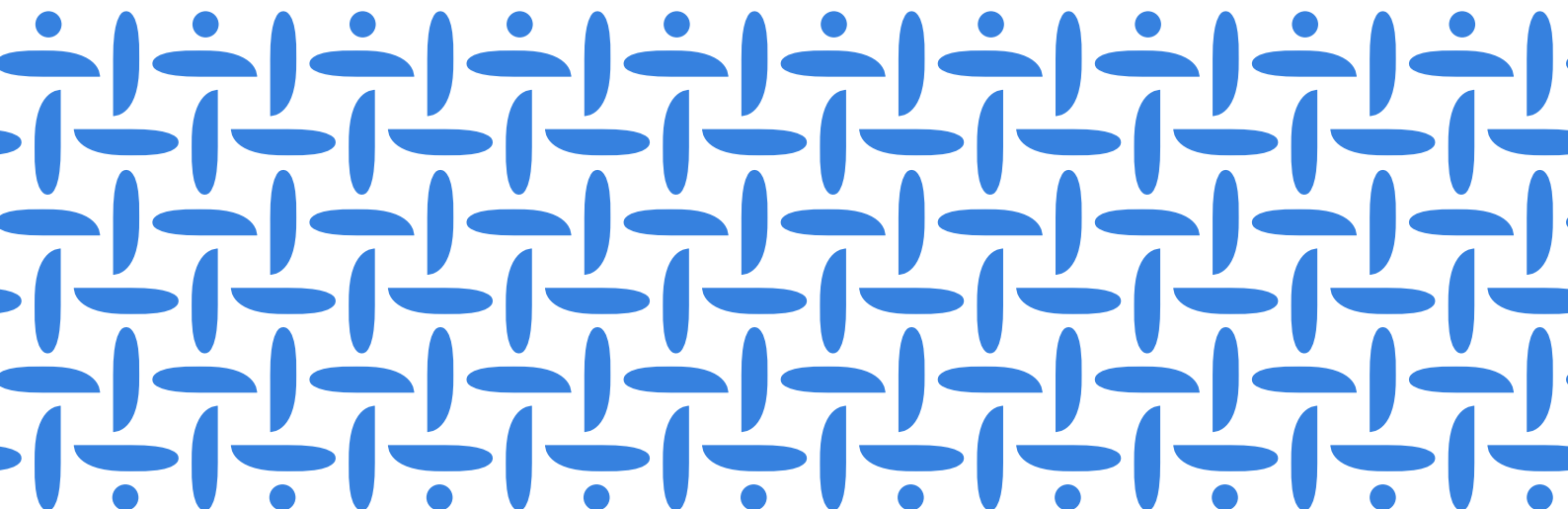
## O QUE É COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA?

Esta apresentação, elaborada por Ivone de Lourdes Oliveira, traz de maneira esquemática e acessível conceitos-chave sobre comunicação estratégica.



## NÃO HÁ IMPACTO SOCIAL SEM EQUIDADE RACIAL

Este artigo, de Walquiria Tiburcio, é uma análise sobre a importância da lente racial na construção de processos avaliativos.





PROGRAMA  
**Itaú Social**  
**UNICEF**

