



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E INFORMÁTICA  
BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

KARINA BEZERRA DOS SANTOS DE SIQUEIRA  
LETÍCIA DE SÁ ALMEIDA COSTA SILVA FIGUEIREDO  
MATHEUS RODRIGUES ANDRADE  
MICHELE SOUZA SATO  
RAFAEL SOUTTO MAYOR ASSUMPÇÃO PINHEIRO ALVES  
RAFAELA BEZERRA DOS SANTOS

**RELATÓRIO DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL E DE MERCADO**  
**Estudo detalhado da instituição de acolhimento**  
**Lar Batista Elizabeth Mein**

Belo Horizonte

2024

KARINA BEZERRA DOS SANTOS DE SIQUEIRA  
LETÍCIA DE SÁ ALMEIDA COSTA SILVA FIGUEIREDO  
MATHEUS RODRIGUES ANDRADE  
MICHELE SOUZA SATO  
RAFAEL SOUTTO MAYOR ASSUMPÇÃO PINHEIRO ALVES  
RAFAELA BEZERRA DOS SANTOS

**RELATÓRIO DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL E DE MERCADO**  
**Estudo detalhado da instituição de acolhimento**  
**Lar Batista Elizabeth Mein**

Trabalho apresentado como requisito parcial à  
aprovação na disciplina Projeto de Conclusão  
de Curso de Sistemas de Informação.

**Professor(a):** Simone Fernandes Queiroz

## SUMÁRIO

<b>1. ETAPA 1 - INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>7</b>
2.1. Histórico.....	7
2.2. Contexto atual.....	7
<b>3. DEFINIÇÕES ORGANIZACIONAIS.....</b>	<b>8</b>
3.1. Finalidades estatutárias.....	8
3.2. Objetivos.....	9
<b>4. PÚBLICO-ALVO.....</b>	<b>9</b>
<b>5. ETAPA 2 - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....</b>	<b>10</b>
<b>6. RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>15</b>
<b>7. RECURSOS FINANCEIROS.....</b>	<b>16</b>
<b>8. PRINCIPAIS DADOS DE 2022, 2023 E 2024.....</b>	<b>17</b>
8.1. Análise Anual e Comparativa das Ações e Custos do LARBEM (2022 - 2024).....	17
8.1.1. Acolhimentos e saídas.....	17
8.1.2. Encaminhamento para Estágio.....	19
8.1.3. Custos Anuais.....	20
8.1.4. Recursos Recebidos.....	22
8.1.5 Análise Comparativa Generalista.....	23
<b>9. ANÁLISE EXTERNA.....</b>	<b>24</b>
<b>10. ANÁLISE SWOT.....</b>	<b>26</b>
<b>11. Processos.....</b>	<b>28</b>
11.1. Recebimento da criança/adolescente para acolhimento.....	28
11.2. Evolução do processo judicial de cada acolhida na justiça.....	29
11.3. Inclusão da criança ou adolescente acolhida no cadastro nacional de adoção e andamento do processo de adoção com família pretendente.....	30
11.4. Saída de uma acolhida da casa por motivo de adoção concluída.....	30
11.5. Saída de uma acolhida por reintegração familiar.....	31
11.6. Saída de uma acolhida ao chegar à maioridade.....	32
11.7. Rotina de cuidado diário das meninas.....	33
11.8. Contratação de novos funcionários.....	34
11.9. Treinamentos e capacitações periódicas das funcionárias.....	35
11.10. Entrada de novo voluntário para atuar junto a instituição.....	35
11.11. Prestação de contas financeira.....	36
11.12. Arrecadação de fundos.....	36
11.13. Cálculo e processamento da folha de pagamento das funcionárias, obrigações sociais e impostos da instituição.....	37
11.14. Pagamento das despesas do LARBEM, salários das funcionárias e impostos.....	38
<b>12. Análise do ambiente externo.....</b>	<b>39</b>
<b>13. Análise de inteligência competitiva.....</b>	<b>39</b>
<b>14. Plano de coleta e armazenamento de dados.....</b>	<b>43</b>
<b>15. Proposta de análise de dados e registro de informações.....</b>	<b>44</b>
<b>16. Plano de disseminação e utilização das informações.....</b>	<b>46</b>

<b>17. Avaliação do processo de inteligência competitiva.....</b>	<b>49</b>
<b>18. Aplicação de compliance de TI no tratamento de dados.....</b>	<b>49</b>
18.1.1. Escopo.....	51
18.1.2. Referências Normativas.....	51
18.1.3. Responsabilidades.....	51
18.1.4. Procedimento para Conformidade Contínua.....	51
18.1.4.1 Avaliação Inicial de Conformidade Legal e Ética.....	51
18.1.4.2 Planejamento e Consentimento.....	51
18.1.5. Proteção de Dados Pessoais.....	52
18.1.5.1 Coleta de Dados.....	52
18.1.5.2 Armazenamento Seguro.....	52
18.1.5.3 Anonimização e Pseudonimização.....	52
18.1.5.4 Tempo de Retenção de Dados.....	53
18.1.6. Segurança da Informação.....	53
18.1.6.1 Controle de Acessos.....	53
18.1.6.2 Monitoramento e Detecção de Incidentes.....	53
18.1.7. Treinamento e Conscientização.....	53
18.1.8. Auditoria e Revisão Contínua.....	53
18.2. Política Interna de Proteção de Dados e Segurança da Informação.....	54
18.2.1. Escopo.....	54
18.2.2. Princípios Gerais.....	54
18.2.3. Definições.....	55
18.2.4. Coleta e Tratamento de Dados Pessoais.....	55
18.2.4.1 Coleta de Dados.....	55
18.2.4.2 Minimização de Dados.....	56
18.2.4.3 Base Legal para o Tratamento.....	56
18.2.5. Armazenamento e Retenção de Dados.....	56
18.2.6. Segurança da Informação.....	56
18.2.6.1 Medidas de Segurança.....	56
18.2.6.2 Gestão de Acessos.....	57
18.2.6.3 Incidentes de Segurança.....	57
18.2.7. Treinamento e Conscientização.....	57
18.2.8. Direitos dos Titulares dos Dados.....	57
18.2.9. Auditoria e Revisão da Política.....	58
<b>19. ETAPA 3 - Identificação dos Requisitos de SI.....</b>	<b>58</b>
19.1. Informações sobre as necessidades do LARBEM.....	59
19.2. Requisitos funcionais e não funcionais.....	60
19.2.1. Requisitos Funcionais.....	60
19.2.2. Requisitos Não Funcionais.....	60
19.3. Mapeamento de Processos.....	60
19.3.1. Redes Sociais (Instagram e Facebook).....	60
19.3.2. Site.....	60
19.3.3. Formulário do Google.....	61
19.3.4. Painel Power BI.....	61

19.4. Prioridades.....	61
<b>20. Pesquisa de Soluções de SI.....</b>	<b>61</b>
20.1. Funcionalidades disponíveis nas ferramentas escolhidas.....	61
20.1.1. Google Forms.....	61
20.1.2. Instagram Insights.....	61
20.1.3. Power BI.....	61
20.2. Opções para engajamento digital.....	62
20.3. Adaptação às mudanças.....	62
<b>21. Viabilidade Técnica.....</b>	<b>62</b>
21.1. Compatibilidade técnica.....	62
21.2. Escalabilidade.....	62
<b>22. Viabilidade Econômica.....</b>	<b>62</b>
22.1. Custos e benefícios.....	63
<b>23. ETAPA 4 - Alinhamento Estratégico da TI.....</b>	<b>63</b>
23.1. Necessidades e Expectativas do LARBEM em Relação ao Suporte de TI.....	64
23.2. Papel do CIO.....	64
23.3. Análise da Matriz SWOT.....	65
<b>24. Desenvolvimento do Plano Estratégico de TI (PETI).....</b>	<b>66</b>
24.1. Visão Estratégica e Alinhamento com a TI.....	66
24.2. Principais Áreas de TI a Desenvolver ou Melhorar.....	66
24.3. Iniciativas Estratégicas de TI.....	67
24.4. Estrutura de Custos e Infraestrutura Necessária.....	67
<b>25. Proposição de Práticas de Governança de TI.....</b>	<b>68</b>
25.1. Adaptação do COBIT para Processos Críticos.....	68
25.2. Aplicação Simplificada da ISO/IEC 38500.....	69
25.3. Políticas e Procedimentos Essenciais de TI.....	69
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>71</b>

## 1. ETAPA 1 - INTRODUÇÃO

O presente documento apresenta um estudo detalhado sobre a instituição de acolhimento Lar Batista Elizabeth Mein (LARBEM), compreendendo sua estrutura, seus processos e principais dados, identificando as oportunidades de desenvolvimento de soluções de sistemas visando atender necessidades reais da organização.

O LARBEM fica localizado em Recife-PE e tem por função o acolhimento e cuidado integral de crianças e adolescentes encaminhadas pela justiça para cumprimento de medida protetiva visando a sua segurança e bem-estar. A organização conta com recursos limitados e muitos desafios para a manutenção de suas atividades.

O presente projeto tem o objetivo de identificar oportunidades de aplicação de soluções de sistemas para o enfrentamento dos desafios da casa, para auxiliar o aperfeiçoamento de processos, otimização da coleta, gestão e uso de dados de maneira a incrementar a estratégia e a busca por melhoria contínua da instituição. Para a análise qualitativa inicial do projeto foram realizadas reuniões com a equipe técnica da organização, formada pela psicóloga e pela assistente social, com a tesoureira e a diretora, em dias alternados. Também foram levantados os principais dados da organização junto a direção e tesouraria para incremento da análise quantitativa. Respeitando a solicitação da organização, não foram publicados números brutos relativos às informações financeiras, sendo os dados convertidos em percentuais para apresentar as informações relevantes sem expor dados sensíveis.

O trabalho está dividido em dez sessões onde são apresentados respectivamente: a descrição da organização, que contempla o seu histórico e contexto atual, as definições organizacionais de finalidades estatutárias e objetivos, a descrição do público-alvo, atividades desenvolvidas, recursos humanos e financeiros. Também são apresentados os principais dados de 2022, 2023 e 2024, análise externa da área de atuação do LARBEM, a análise SWOT realizada pela equipe e a descrição e análise dos principais processos da instituição.

## 2. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

### 2.1. Histórico

O Lar Batista Elizabeth Mein (LARBEM) é uma organização não governamental, fundada em 1954 pela União Feminina Missionária Batista de Pernambuco, mantenedora, cuja finalidade a princípio era abrigar apenas crianças e adolescentes órfãs. Inicialmente denominada OBEM (Orfanato Batista Elizabeth Mein), a instituição começou a funcionar na cidade de Carpina, no interior do Estado. Porém, quando as primeiras acolhidas avançaram no sistema educacional, a instituição mudou a sede para a cidade de Olinda, uma cidade maior próxima da capital, para ser possível a conclusão dos seus estudos. Alguns anos depois, com a ajuda de pastores, membros e de igrejas da convenção Batista de Pernambuco, um terreno foi adquirido no Bairro do Cordeiro e doado para o LARBEM com a construção do imóvel que até hoje é de propriedade e uso exclusivo da instituição.

A partir de 1990, com a criação do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), a instituição passou a ser parte integrante do sistema de garantia de direitos do município de Recife, intitulada Casa de Acolhimento. Por esse motivo o nome foi alterado para Lar Batista Elizabeth Mein. O objetivo primordial do LARBEM é acolher e assistir integralmente crianças e adolescentes vitimizadas (órfãs, abandonadas, vítimas de violência doméstica e sexual, entre outros), que necessitam de proteção especial, a fim de garantir a este público atendido os direitos antes violados, tais como: alimentação, saúde, educação, esporte, lazer, cultura, dignidade, respeito, liberdade e convivência familiar/comunitária, conforme preconizado no Estatuto da Criança e Adolescente em seu Art. 3º - "A criança e ao adolescente, gozam de todos os direitos fundamentais inerentes à pessoa humana sem prejuízo da proteção integral de que trata esta Lei, assegurando-se lhes por lei ou por outros meios, todas as oportunidades e facilidades, a fim de lhes facultar o desenvolvimento físico, mental, moral, espiritual e social, em condições de liberdade e de dignidade".

### 2.2. Contexto atual

O LARBEM desenvolve ações com foco na proteção integral das crianças e adolescentes atendidas, inserindo-as em políticas públicas conforme as demandas específicas de cada caso, bem como realizando um trabalho comunitário e técnico

interdisciplinar, focado nos processos de reinserção familiar das crianças e adolescentes que foram acolhidas pela Instituição.

Atualmente, estão acolhidas na Instituição 16 crianças e adolescentes, na faixa etária de 6 a 18 anos e uma residente maior de idade (devido às suas necessidades especiais, estando sob a tutela da instituição segundo decisão do juizado responsável pelo seu caso, garantindo assim a sua segurança e bem-estar, uma vez que reside no LARBEM desde sua infância).

Vale ressaltar que o Lar Batista Elizabeth Mein (LARBEM) está devidamente inscrito no COMDICA (Conselho Municipal de Defesa e Promoção dos Direitos da Criança e do Adolescente), através do número de inscrição 0128 – resolução 008/1998, bem como registrado no Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS), por meio da inscrição 179 resolução 82/2010, fazendo parte do Fórum da Criança e do Adolescente e da Rede de Acolhimento do Estado de Pernambuco, compondo desta forma, a rede protetiva de crianças e adolescentes.

### 3. DEFINIÇÕES ORGANIZACIONAIS

Atualmente, o LARBEM não possui visão, missão e valores formalizados, mas têm documentadas as finalidades estatutárias e objetivos da instituição.

#### 3.1. Finalidades estatutárias

Promover a proteção integral de crianças e adolescentes do sexo feminino, acolhidas pelo Lar Batista Elizabeth Mein (LARBEM), por meio de ações voltadas ao acompanhamento psicossocial e pedagógico. O Lar Batista Elizabeth Mein desenvolve, no eixo de acolhimento institucional, ações voltadas à proteção integral de crianças e adolescentes do sexo feminino, em situação de risco pessoal e social, conforme preconizado no Estatuto da Criança e do Adolescente e Plano Nacional de Convivência Familiar e Comunitária.



### 3.2. Objetivos

- Oferecer um local adequado ao acolhimento, em caráter excepcional e provisório, de crianças e adolescentes afastados do convívio familiar;
- Desenvolver atividades pedagógicas, recreativas e de reforço escolar, com vista ao desenvolvimento cognitivo, afetivo e social;
- Contribuir com o processo de autonomia das adolescentes, por meio de encaminhamentos para formação profissional;
- Promover a reintegração familiar e comunitária das crianças e adolescentes acolhidas no LARBEM, mediante as violações de direitos sofridas e o afastamento do seu convívio familiar e comunitário;
- Elevar a autoestima das crianças e adolescentes por meio da intervenção psicossocial e pedagógica realizada.

### 4. PÚBLICO-ALVO

O LARBEM possui o perfil para atender crianças e adolescentes de 6 a 18 anos em situação de risco social, sendo obrigatoriamente encaminhadas pelos órgãos competentes da justiça do estado de Pernambuco ou dos conselhos tutelares da cidade de Recife, obedecendo à legislação vigente.

No que se refere ao atendimento, por se tratar de um eixo de acolhimento, a casa atende crianças e adolescentes de todas as 06 (seis) Regiões Político-Administrativas (RPA) de Recife, contemplando um conjunto de 94 bairros. Com capacidade máxima de até 20 crianças e adolescentes do sexo feminino, em agosto de 2024 o lar acolhe 17 meninas no total. A quantidade de acolhimentos realizados, em geral, varia mensalmente, pois ao longo do tempo a justiça encaminha novas acolhidas e também realiza o encaminhamento de algumas já residentes tanto para a reintegração familiar, quando possível, como para a conclusão de processo de adoção em casos específicos. Não há uma determinação genérica para o destino de cada menina acolhida, nem uniformidade nos motivos que levam os órgãos competentes a determinar a medida protetiva de encaminhamento para a instituição de acolhimento. Cada caso é tratado individualmente pelos órgãos competentes e pelo LARBEM, onde as necessidades específicas de cada menina são avaliadas, compreendidas e atendidas pela casa.

As acolhidas participam das ações da Instituição através da construção do planejamento das atividades que desejam realizar na casa de acolhimento e por meio de avaliações em grupo periódicas, subsidiando o replanejamento das ações propostas. No que tange a construção do projeto de vida de cada acolhida, a criança e/ou adolescente participa da elaboração do Plano Individual de Atendimento. O que propicia à equipe técnica da casa de acolhimento indicadores no trabalho de acesso à garantia de direitos, bem como da reinserção familiar e comunitária.

## 5. ETAPA 2 - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O foco das atividades realizadas pelo LARBEM é o cuidado integral das crianças e adolescentes atendidas, sendo a casa o verdadeiro lar das mesmas durante o período do acolhimento. As acolhidas dormem, se alimentam e desenvolvem a sua rotina no LARBEM, sendo encaminhadas pela equipe para a rede educacional e de saúde enquanto estão sob a proteção da instituição. Todos os cuidados com relação à inserção das meninas no sistema de garantia de direitos, do seu desenvolvimento emocional e social são oferecidas pela casa, através do trabalho da equipe técnica, direção, funcionárias e voluntários. Todas as ações tem por objetivo, impactar positivamente a vida das meninas, fortalecendo a sua autoestima e autoconfiança a fim de que elas sejam protagonistas das suas histórias e construam um futuro melhor.

**Tabela 1:** Atividades no LARBEM.

<b>Atividades Realizadas</b>	<b>Público Alvo</b>	<b>Capacidade de Atendimento</b>	<b>Horário da Atividade</b>	<b>Resultados Alcançados</b>	<b>Meios de Verificação</b>
Acolhimento Afetuoso	Crianças e adolescentes acolhidas na	Até 20 crianças e adolescentes	Conforme a demanda de cada acolhida	Medida protetiva efetivada	Guia de Acolhimento o encaminha da 1 Vara de Infância

	Instituição				e Juventude
Acompanha- mento escolar	Crianças e adolescentes acolhidas na Instituição	Até 20 crianças e adolescentes	Todos os dias da semana, sempre no contra- turno escolar	Maior interesse pelos estudos e melhor desempenho no rendimento escolar	Boletim escolar Verificação com a equipe da escola.
Acompanha- mento individual das acolhidas	Crianças e adolescentes acolhidas na Instituição	Até 20 crianças e adolescentes	Manhã e tarde	Crianças e adolescentes expressando suas dificuldades, conflitos e desejos	Ficha de evolução do caso – PIA, Estudos de caso, Relatórios Bimestrais
Adolescentes realizando curso profissionali- zante ou inscritos no Programa Jovem Aprendiz	Adolescentes acolhidas na Instituição	De acordo com o número de vagas disponibilizadas pelas instituições parceiras e respeitando os	Manhã e Tarde	Contribuição no desenvolvimento e superação de dificuldades das crianças e adolescentes no	Contato sistemático com a equipe técnica das Instituições que executam a profissionali- zação

		critérios exigidos pelo curso		processo de relações interpessoais	
				Qualificação Profissional. Inserção no mundo do trabalho, por meio de inserção de estágio ou Programa Jovem Aprendiz	Lista de frequência e participação em reuniões
Adolescentes realizando atividades esportivas	Crianças e adolescentes acolhidas no LARBEM	De acordo com o número de vagas disponibilizados pela instituição parceira e respeitando os critérios exigido pelo curso	Contraturno escolar	Atividade de desejo de cada acolhida	Contato sistemático com a equipe responsável pelas atividades esportivas/ Registro fotográfico

Atividades Culturais dentro da Instituição	Crianças e adolescentes acolhidas na Instituição	Até 20 crianças e adolescentes	A combinar	Integração social e cultural; Elevação da autoestima.	Fotos / elaboração de relatórios
Acompanhamento a rede de saúde	Crianças e adolescentes acolhidas na Instituição	Até 20 crianças e adolescentes	Conforme a demanda de cada acolhida	Todas as acolhidas com encaminhamento e acompanhamento em dia na rede de saúde. Diminuição do número de queixas e ou sintomas de doença	Cartão de vacina atualizado, Prontuário da acolhidas
Reavaliação Bimestral das famílias	Famílias das crianças e adolescentes que estejam engajadas no processo	De acordo com as famílias que não perderam o poder familiar	De acordo com a disponibilidade das famílias	Adquirir maior conhecimento sobre a história de vida de cada acolhida. Adquirir maior	Evolução do caso, PIA (Plano Individual de Atendimento)

	de reinserçã o familiar			aproximação com a família visando estabelecer indicativos para a reintegração familiar e comunitária	
Monitorame ntos dos casos pós desligament o	Crianças e adolesce ntes desligad as da instituiçã o por reintegra ção familiar	De acordo com o processo de cada criança	Manhã e tarde durante 6 meses	Orientação, fortaleciment o de vínculo	Relatórios
Visitas domiciliares	Equipe Técnica e familiares	De acordo com a demanda apresentada no trabalho de reinserção familiar e comunitária	A partir da demanda do caso	Diagnóstico socioeconô mico da família; Orientação e encaminham ento a rede de sistema	Instrumenta l de visita domiciliar; PIA (Plano Individual de Atendiment o)

				de garantia;	
Participação em audiência	Criança/adolescente e familiares	De acordo com as convocações do poder judiciário	De acordo com o andamento do poder judiciário	Encaminhamentos ao caso, seja retorno ao convívio familiar e comunitária ou inserção no SNA (Sistema Nacional de Adoção)	Termo de audiência

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 6. RECURSOS HUMANOS

A casa possui uma equipe composta por 9 colaboradoras, contando com: uma psicóloga, uma assistente social, uma educadora social, três cuidadoras plantonistas, uma cozinheira, uma diarista e uma assessora financeira que presta consultoria para cumprimento das obrigações fiscais e prestações de contas. As três cuidadoras e a cozinheira são contratadas do LARBEM pelo regime CLT e as demais profissionais são prestadoras de serviço para a instituição.

Além da equipe de trabalho, o LARBEM conta com o conselho administrativo composto por seis membros, eleitos bienalmente pela Assembleia Ordinária da União Feminina Batista de Pernambuco, renováveis na razão de  $\frac{1}{3}$ , com três suplentes. E do conselho fiscal composto de três membros, também renováveis na razão de  $\frac{1}{3}$  com um suplente, sendo o conselho fiscal composto especificamente de contadores, administradores ou economistas eleitos pela assembleia na denominação batista.

Os membros dos conselhos administrativo e fiscal compõem o quadro de associados do LARBEM e a sua assembleia-geral. Participando das atividades da

instituição e acompanhamento das menores acolhidas e das assembleias, podendo votar em todas as suas decisões, além de terem a responsabilidade de colaborar com as atividades da instituição.

Compete ao conselho administrativo, coordenar, supervisionar sistematicamente todas as atividades e funcionários do LARBEM, prestar relatório bimestralmente ao conselho diretor

da união feminina e na assembleia ordinária bienal. Já o conselho fiscal é responsável por verificar as contas, subvenções, donativos, patrimônio e fazer cumprir as leis trabalhistas e fiscais.

O LARBEM é uma organização que possui a característica de todos os membros do corpo diretor, formado pelo conselho administrativo e conselho fiscal serem mulheres que doam o seu trabalho voluntariamente para a casa e por 70 anos, completados em 2024, a casa tem funcionado dessa forma.

Além do corpo diretor, o LARBEM recebe a solidariedade de outros parceiros que doam o seu trabalho voluntário para apoiar, tanto as necessidades da instituição, como das meninas acolhidas. Alguns exemplos que podem ser dados são: as redes sociais (Facebook e Instagram) são geridas por três voluntárias da área de tecnologia, o LARBEM também conta com voluntários que ensinam reforço escolar, música e artesanato para as acolhidas. Bem como os voluntários que possuem programas periódicos para proporcionar lazer para as meninas nos fins de semana, seja com atividades na própria casa ou com a organização de passeios e eventos externos.

## 7. RECURSOS FINANCEIROS

As ações desenvolvidas pelo Lar Batista Elizabeth Mein no ano de 2024 são provenientes do repasse mensal da União Feminina Batista de Pernambuco, de doação de igrejas, pessoas físicas e jurídicas, pelo recurso oriundo do Termo de Colaboração 2901.2006/2001 em parceria com a Secretaria de Desenvolvimento Social, Juventude e Políticas sobre as Drogas e Direitos Humanos - SDSJPDH e com o COMDICA (Conselho Municipal de Defesa e Promoção dos Direitos da Criança e do Adolescente) através do projeto submetido para financiamento através do Fundo Municipal da Criança e do Adolescente (FMCA).

O objetivo do trabalho realizado pelo LARBEM é propiciar as acolhidas, a consciência de si e de sua possibilidade de ser. Contribuindo assim com a formação



de cidadãs, com autonomia e responsabilidade, estimulando-as a serem protagonistas de suas vidas, como sujeitos de direitos. Com intuito de atingir esse objetivo, o LARBEM ao longo da sua história consolidou algumas parcerias importantes para seu funcionamento, tais como: Igrejas Batistas, MCA (Mulher Cristã em Ação), Poder Judiciário, Conselhos Tutelares do Município de Recife, Penas Alternativas do Juizado Criminal, Banco de Alimentos do Sesc, Finanza (Consultoria e Contabilidade), Grupos voluntários para realização de atividades recreativas, Pernambuco da Sorte, entre outros. Estas parcerias constituem uma rede solidária em prol do bem-estar das meninas acolhidas pela Instituição.

8. PRINCIPAIS DADOS DE 2022, 2023 E 2024

8.1. Análise Anual e Comparativa das Ações e Custos do LARBEM (2022 - 2024)

O LARBEM desempenha um papel crucial no acolhimento e suporte a meninas em situação de vulnerabilidade, com foco na formação cidadã e na promoção da autonomia dessas jovens. Entre 2022 e 2024, que são os anos que aqui serão apresentados, a organização enfrentou desafios e conquistas que refletem tanto no número de acolhidas quanto nos recursos e custos necessários para manter suas atividades. A análise a seguir detalha esses aspectos por ano e oferece uma comparação entre os anos analisados.

8.1.1. Acolhimentos e saídas

O número de acolhimentos no LARBEM ao longo dos anos mostra uma flutuação que reflete a realidade de uma instituição voltada para o acolhimento emergencial e protetivo de meninas:

Tabela 2: Acolhimentos e Saídas.

Ano	Total de Acolhimentos	Crianças	Adolescentes	Adoções	Reintegrações Familiares	Saídas por Maioridade
2022	31	8 ( 6 - 11 anos)	23 (12 -18	2	6	0

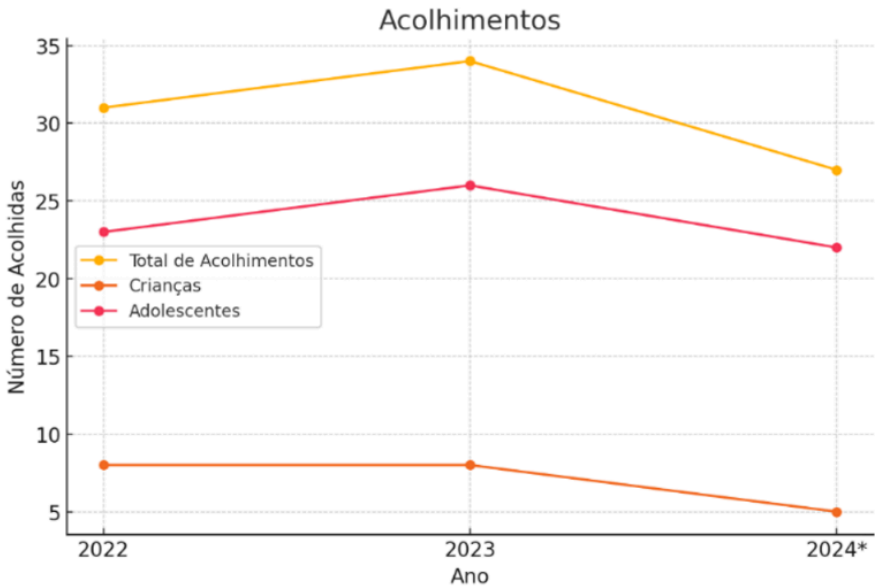
			anos)			
2023	34	8 ( 7 - 11 anos)	26 (12 - 18 anos)	3	11	3
2024	27*	5*	22*	2*	6*	1*

Fonte: Elaborado pelos autores.

\*Dados de 2024 contabilizados até agosto.

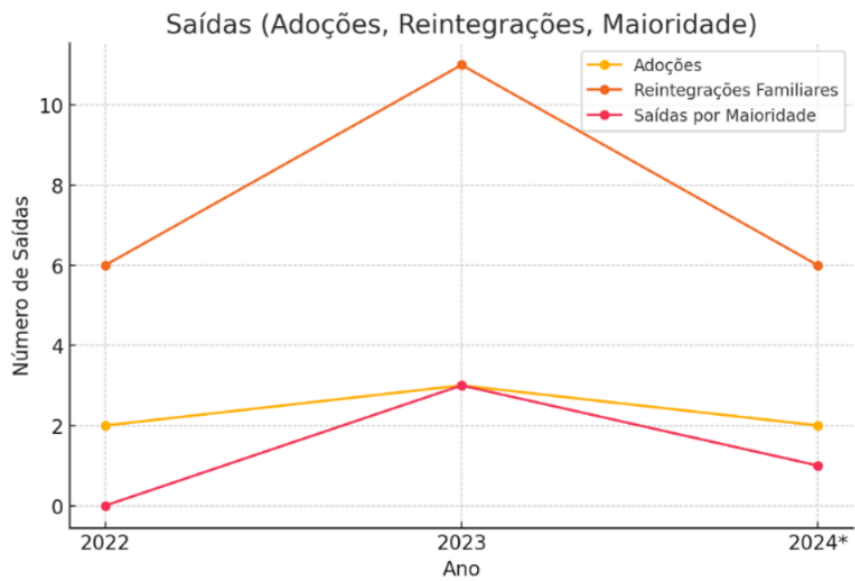
Seguindo a análise dos dados dos acolhimentos no LARBEM ao longo dos anos, os gráficos a seguir ilustram a flutuação no número de acolhimentos e saídas, ao longo dos anos:

**Gráfico 1:** Acolhimentos.



Fonte: Elaborado pelos autores.

**Gráfico 2:** Saídas.



Fonte: Elaborado pelos autores

**8.1.2. Encaminhamento para Estágio**

Uma parte relevante da missão do LARBEM é proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional para as acolhidas. A seguir, os dados das meninas encaminhadas para estágio ou atividade profissionalizante:

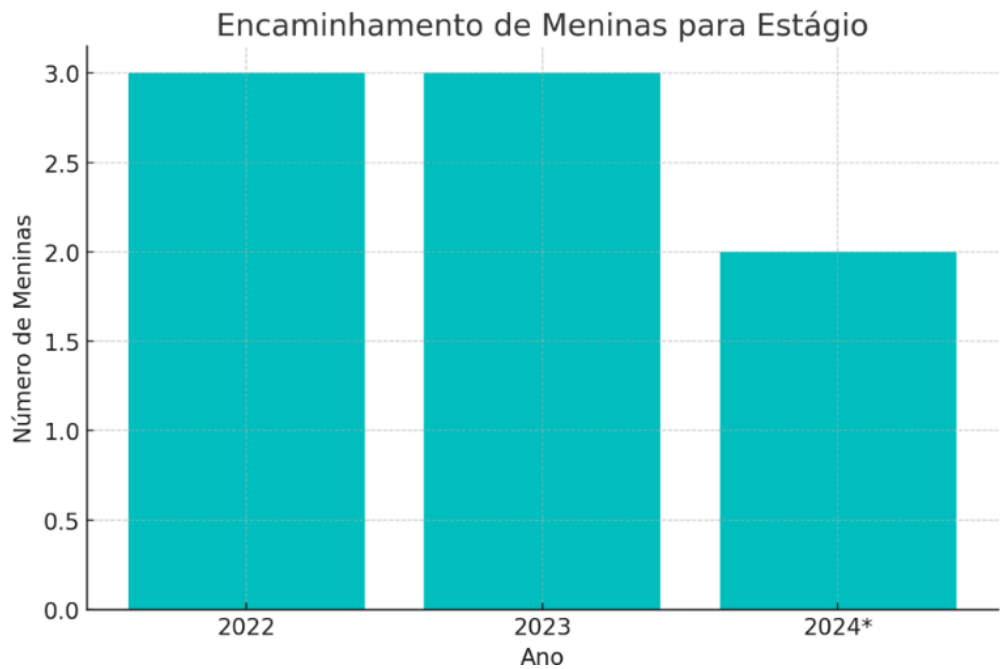
**Tabela 3:** Encaminhamentos.

Ano	Encaminhamento de Meninas
2022	3
2023	3
2024	2*

Fonte: Elaborado pelos autores

\*Dados de 2024 contabilizados até agosto.

**Gráfico 3:** Encaminhamentos..



Fonte: Elaborado pelos autores  
\*Dados de 2024 contabilizados até agosto.

8.1.3. Custos Anuais

Os custos totais para o funcionamento do LARBEM são fundamentais para entender o investimento necessário na manutenção da operação da instituição. Esses custos incluem diversas despesas, sendo a folha de pagamento e as obrigações trabalhistas uma parcela significativa dos custos totais:

**Tabela 4:** Custos Anuais de Folha de Pagamento e Obrigações de Folha.

Ano	Custo de Folha de Pagamento e Obrigações de Folha (%)
2022	64,45 %
2023	73,41 %
2024	*

Fonte: Elaborado pelos autores  
\*Dados de 2024 contabilizados até agosto.

Os custos totais também tiveram uma variância em comparação direta entre os custos, contando-se os valores de 2022 como referência para análise.

**Tabela 5:** Custos Anuais Totais.

Ano	Custo Total (%)
2022	100 %
2023	107,21 %
2024	31,98%

Fonte: Elaborado pelos autores

A seguir, também é possível ver o que o custo total representa, em porcentagem, se comparado aos recursos totais, uma porcentagem arriscada, uma vez que, com tamanha ocupação, provavelmente se torna inviável contar com uma:

**Tabela 6:** Proporção de custo se comparado a recurso.

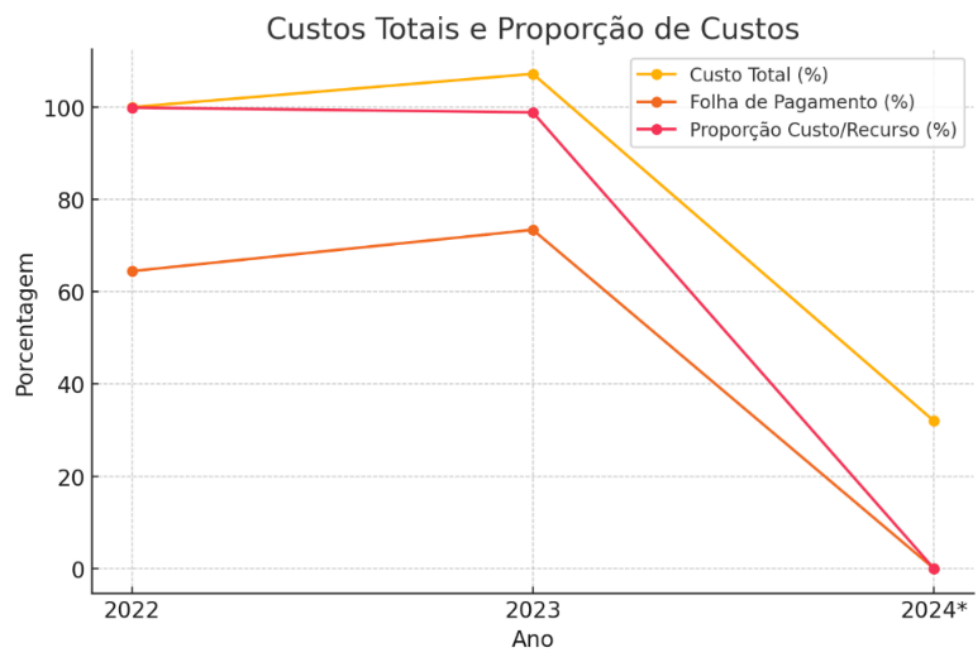
Ano	Proporção de custo se comparado a recurso (%)
2022	99,90 %
2023	98,86 %
2024	*

Fonte: Elaborado pelos autores

\*Dados em aberto.

O gráfico 4 demonstra uma estabilidade nas métricas de custos totais e folha de pagamento entre 2022 e 2023, com leves variações. No entanto, observa-se uma queda acentuada em 2024, refletindo uma redução significativa nessas métricas, com os dados disponíveis até agosto. Essa análise final ainda está em aberto, já que o ano de 2024 não foi completamente concluído e as tendências podem se alterar até o fechamento do período.

**Gráfico 4:** Custos Totais e Proporção de Custos.



Fonte: Elaborado pelos autores  
\*Dados de 2024 contabilizados até agosto.

8.1.4. Recursos Recebidos

Os recursos totais, as “Doações Avulsas de Pessoa Física” e os recursos provenientes de projetos (CODMICA, IASC) são essenciais para o devido funcionamento do LARBEM e podem ser vistos, em porcentagem comparativas ao valor total recebido de cada ano, na tabela a seguir:

**Tabela 7:** Recursos Recebidos.

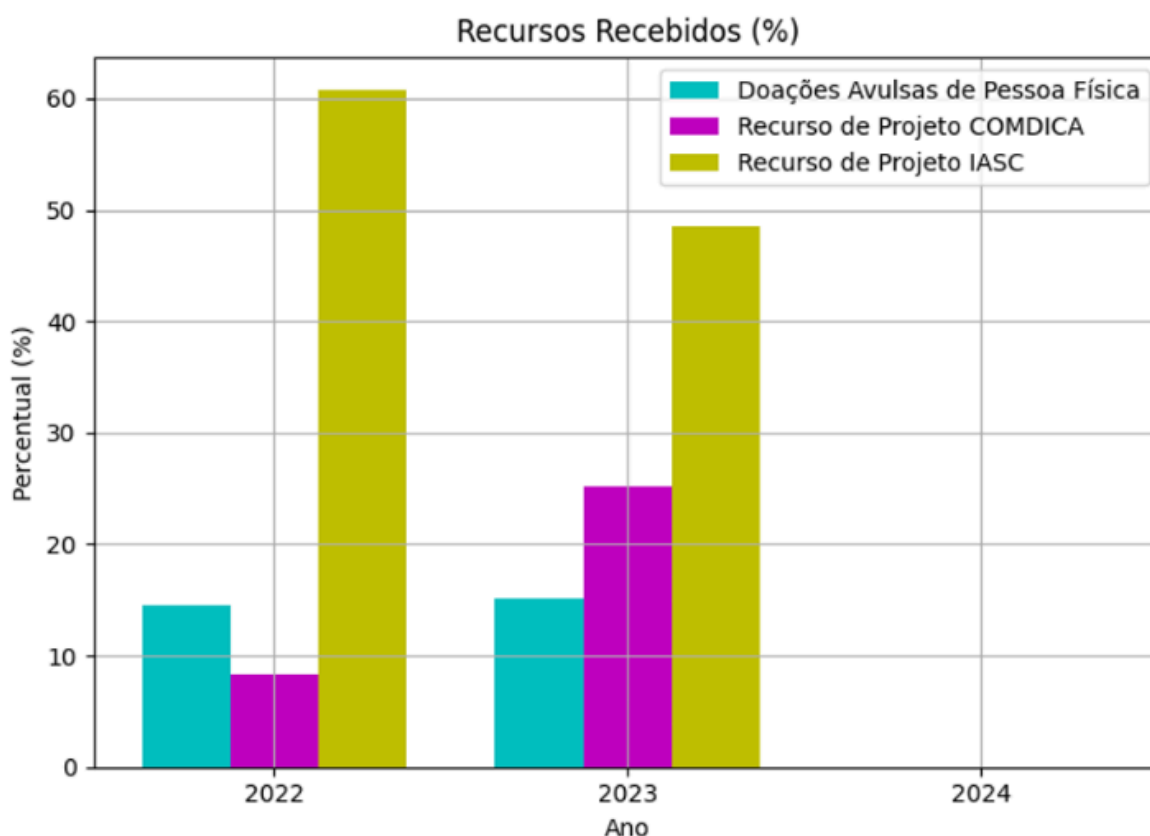
Ano	Doações Avulsas de Pessoa Física	Recurso de projeto COMDICA	Recurso de projeto IASC
2022	14,49 %	8,39%	60,70%
2023	15,07 %	25,19 %	48,51 %
2024	*	*	*

Fonte: Elaborado pelos autores  
\*Dados em aberto.

Percebe-se no gráfico 5, uma variação significativa na origem dos recursos ao longo de 2022 e 2023, com uma concentração expressiva de recursos provenientes do “Projeto IASC”, que representou 60% dos recebimentos em 2022 e 50% em 2023.

O “Recurso de Projeto COMDICA” também teve aumento de participação em 2023, subindo para cerca de 25%, enquanto as “Doações Avulsas de Pessoa Física” se mantiveram relativamente baixas em ambos os anos. O ano de 2024 ainda não possui dados disponíveis, refletindo que a análise deste período permanece em aberto.

**Gráfico 5:** Recursos Recebidos..



Fonte: Elaborado pelos autores

\*Dados em aberto.

#### 8.1.5 Análise Comparativa Generalista

- Acolhimentos: O número de acolhimentos aumentou 9,68% de 2022 para 2023, mas houve uma redução de 20,59% em 2024, porém, esse valor de 2024 é relativo pois o ano ainda não foi finalizado;

- **Adoções e Reintegração:** No ano de 2023 ocorreu um aumento de 50% nas adoções e 83,33% nas reintegrações familiares em comparação ao ano de 2022, o que pode indicar um maior esforço da justiça em resolver questões relativas às meninas em situação de vulnerabilidade. Em 2024, até o momento atual, o número de adoções e de reintegrações voltou aos níveis vistos em 2022;
- **Custo:** Houve um aumento de 7,21% nos custos totais de 2022 para 2023, principalmente devido ao aumento de 22,08% na folha de pagamento. Para 2024, os custos reportados até junho representam uma redução significativa em relação ao ano anterior, mas é importante notar que os dados não cobrem o ano completo, e isso faz com que esse amostra não seja conclusiva para 2024;
- **Recursos:** A entrada de recursos aumentou 8,35% de 2022 para 2023, com destaque para o crescimento de 12,68% nas doações avulsas e 15,58% nos recursos recebidos de projetos. Estes aumentos indicam um sucesso na captação de fundos e uma possível expansão das atividades do LETs.

## 9. ANÁLISE EXTERNA

O Centro de Apoio Operacional de Defesa da Infância e da Juventude (CAO IJ) tem publicada a lista de instituições de acolhimento atuantes no estado de Pernambuco, onde as informações são apresentadas por município. Segundo os dados do órgão auxiliar do Ministério Público, há 13 instituições de acolhimento atendendo o município de Recife. Dentre estas: 3 atendem somente crianças de 0 a 10 anos, 1 atende especificamente crianças e adolescentes com necessidades especiais, 7 atendem crianças e adolescentes e 2 atendem somente adolescentes (MINISTÉRIO PÚBLICO DE PERNAMBUCO, 2024).

Dentre todas as instituições de acolhimento funcionando na Capital, o Lar Batista Elizabeth Mein é a mais antiga com os seus 70 anos de funcionamento, completados em maio de 2024.

Mesmo com os diferentes desafios trazidos por cada perfil de atendimento que as instituições possuem, todas também compartilham alguns outros referentes a baixa visibilidade do seu trabalho mediante a sociedade. Também é baixa a procura proativa de interessados em apoiar o seu funcionamento, seja com recursos



humanos através do voluntariado, como de recursos sejam financeiros ou materiais por doações.

A alta complexidade da atividade, tendo em vista que é o cuidado diário de cada detalhe e necessidade da vida das crianças e adolescentes acolhidas, acrescido do histórico de cada caso. Que pode agregar necessidades maiores devido a problemas psicológicos e emocionais gerados por traumas, torna necessário uma equipe especializada e uma estrutura com capacidade para o atendimento ser disponibilizado 24h por dia. Isso pressiona ainda mais o custo de manutenção das instituições.

Estas instituições existem para cuidar do bem mais valioso que é a vida das crianças e adolescentes, sua razão de existir é uma missão solidária, árdua e complexa que exige foco total, sendo assim elas precisam do suporte de toda a sociedade e órgãos públicos para o seu sustento. Todas as instituições de iniciativa da sociedade, as que não são públicas e de responsabilidade do município ou do governo do estado, buscam recursos, realizam campanhas, porém não é possível esperar ou cobrar dessas instituições que elas desenvolvam atividades econômicas paralelamente ao seu trabalho central para conseguirem se sustentar. É necessária uma maior aproximação da sociedade civil para com as instituições de acolhimento.

Lista de instituições de acolhimento de Recife com os seus respectivos perfis de atendimento (MINISTÉRIO PÚBLICO DE PERNAMBUCO, 2023).

**Tabela 8:** Lista de instituições de acolhimento de Recife.

<b>Nome da instituição</b>	<b>Perfil de atendimento</b>
Unidade de Acolhimento Abrigo Jesus Menino (AJEM)	crianças de 01 a 06 anos
Unidade de Acolhimento Associação Lar do Neném	crianças de 0 a 03 anos
Unidade de Acolhimento Temporário Casa Acalanto	crianças e adolescentes de 0 a 18 anos incompletos
Unidade de Acolhimento Casa Acolher	crianças e adolescentes com idades entre 0 a 18 anos incompletos

Unidade de Acolhimento Temporário Casa Aconchego	crianças e adolescentes de 0 a 18 anos incompletos
Unidade de Acolhimento Casa Doce Lar	crianças e adolescentes de 0 a 18 anos incompletos
Unidade de Acolhimento Casa Novos Rumos	adolescentes do sexo masculino
Unidade de Acolhimento Temporário Casa Raio de Luz	adolescentes do sexo feminino
Unidade de Acolhimento Casa da Madalena	crianças e adolescentes
Unidade de Acolhimento Casa Vovó Geralda	crianças e adolescentes
Unidade de Acolhimento Lar Batista Elizabeth Mein (LARBEM)	crianças e adolescentes de 0 a 18 anos incompletos
Unidade de Acolhimento Lar Esperança	crianças e adolescentes com necessidades especiais
Unidade de Acolhimento Instituição de Caridade Lar Paulo de Tarso	crianças com idades entre 02 e 10 anos de idade

Fonte: Elaborado pelos autores

## 10. ANÁLISE SWOT

**Tabela 9:** Forças.

Forças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 70 anos de experiência atuando no eixo de acolhimento;</li> <li>• Realização de acolhimento afetivo que mostra seus resultados ao longo do tempo, através das histórias de vida de muitas acolhidas;</li> <li>• Desenvolvimento de ações que apoiem a saída das meninas na maioridade com perspectivas de futuro e encaminhamento profissional para a sua</li> </ul>

autonomia;

- Reconhecimento do trabalho realizado por parte dos órgãos da área de proteção a infância, juízes e promotores;
- Equipe técnica com mais de 13 anos de atuação na área com o LARBEM;
- Corpo diretor principal voluntário e engajado no dia a dia da casa;
- Imóvel próprio com espaço amplo para atender as necessidades das acolhidas.

Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 10:** Fraquezas.

#### Fraquezas

- Instituição não possui fontes de recursos fixas que cubram todas as necessidades mensalmente sem preocupações;
- Alto custo de manutenção da atividade;
- Equipe reduzida ao máximo para a folha caber no orçamento disponível;
- Manutenção da estrutura física possui um custo alto;
- Novas necessidades de ajustes estruturais apareceram para reforço da segurança do prédio e a instituição não tem recursos no momento para atender estes pontos.

Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 11:** Oportunidades.

#### Oportunidades

- Possibilidade de estabelecer novas parcerias com a sociedade civil para suporte ao trabalho realizado pela casa;
- Parcerias com órgãos públicos para inserir as jovens acolhidas no mercado de trabalho, desenvolvendo sua autonomia para o pós-acolhimento;
- Desenvolvimento de novos projetos de voluntariado para atendimento de necessidades específicas da instituição ou das acolhidas.

Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 12:** Ameaças.

#### Ameaças

- Baixo interesse da sociedade civil em apoiar proativamente as instituições de acolhimento e se envolver na rede de proteção à infância na totalidade;
- Pouco interesse e baixa procura das empresas em construir parcerias solidárias com as instituições;
- Projetos de parcerias públicas não são contínuos, existindo vácuos de meses e de até um ano entre a abertura de editais em seu histórico;
- Recursos públicos disponibilizados pelas parcerias existentes são muito limitados e mantiveram o valor constante ao longo do tempo (sem reajuste compatível ao ajuste fiscal de produtos e serviços ao longo dos anos).

Fonte: Elaborado pelos autores

## 11. PROCESSOS

Os principais processos da organização e suas descrições, apresentados na lista a seguir, foram descritos pelas responsáveis técnicas do LARBEM, a Psicóloga Mariângela Dobbin e a Assistente Social Karina Araújo e pela tesoureira Celi Amorim.

### 11.1. Recebimento da criança/adolescente para acolhimento

A criança e o adolescente chegam na instituição a partir de encaminhamentos dos conselhos tutelares das seis Regiões Político-Administrativas (RPA) do município de Recife, ministério público e varas da infância e juventude.

Os casos são encaminhados para acolhimentos mediante necessidade de aplicação de medida protetiva em decorrência violação de direitos (negligência, abandono, violência física, violência sexual, situação de rua entre outros).

**Tabela 13:** Execução.

Execução
Processo manual realizado conforme as determinações da justiça, os arquivos e processo das acolhidas são armazenados em arquivos digitais na instituição.

Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 14:** Problemas/Desafios.

Problemas/Desafios
Atualmente o processo não apresenta problemas ou desafios na sua execução, pois os atendimentos são limitados à capacidade da casa, sendo de no máximo 20 acolhidas.

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 11.2. Evolução do processo judicial de cada acolhida na justiça

Após o acolhimento, a equipe técnica da instituição encaminha no prazo de 24h a comunicação do acolhimento para a formalização junto à vara da infância e juventude. Em seguida, dá-se início ao estudo psicossocial do caso por meio do diagnóstico inicial com prazo máximo de 20 dias e posteriormente envio de relatórios bimestrais.

A equipe técnica do LARBEM participa das audiências judiciais e fundamentam as decisões do(a) juiz(a) da comarca.

Nos casos de primeiro acolhimento, com vista à reintegração familiar, tramita-se inicialmente na 1ª Vara de infância e juventude. Com a ausência de possibilidade de reintegração familiar, o caso segue para 2ª Vara de infância e juventude para destituição do poder familiar e, assim, para o cadastro de adoção.

**Tabela 15:** Execução.

Execução
Processo manual realizado conforme as determinações da justiça, os arquivos e processo das acolhidas são armazenados em arquivos digitais na instituição.

Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 16:** Problemas/Desafios.

Problemas/Desafios
Atualmente o processo não apresenta problemas ou desafios na sua execução, pois os atendimentos são limitados a capacidade da casa, sendo de no máximo 20 acolhidas.

Fonte: Elaborado pelos autores

### 11.3. Inclusão da criança ou adolescente acolhida no cadastro nacional de adoção e andamento do processo de adoção com família pretendente

São encaminhadas ao cadastro nacional de adoção, crianças/adolescentes destituídas do poder familiar. Após decisão judicial para inserção ao cadastro nacional e internacional de adoção, a equipe do Núcleo de Apoio ao Cadastro Nacional de Adoção - NACNA (2ª vara da infância e juventude) solicita o preenchimento do formulário específico para o processo de adoção, resultados de exames médicos e fotos da criança e adolescente.

Quando identificados pretendentes há um estudo de caso entre as equipes do judiciário e da instituição. E posteriormente com a família, que após concordância da continuidade do processo, inicia o estágio de aproximação com a criança ou adolescente ainda no acolhimento até chegar o momento de definição do desligamento institucional e início do estágio de convivência já na residência dos requerentes.

**Tabela 17:** Execução.

Execução
Processo manual realizado conforme as determinações da justiça, os arquivos e processo das acolhidas são armazenados em arquivos digitais na instituição.

Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 18:** Problemas/Desafios.

Problemas/Desafios
Atualmente o processo não apresenta problemas ou desafios na sua execução, pois os atendimentos são limitados a capacidade da casa, sendo de no máximo 20 acolhidas.

Fonte: Elaborado pelos autores

### 11.4. Saída de uma acolhida da casa por motivo de adoção concluída

No estágio de convivência para efetivar a adoção, o monitoramento do caso é atribuição exclusiva da equipe técnica da vara da infância e juventude. Após a conclusão da adoção e saída da acolhida do LARBEM, a equipe técnica da casa não

é mais responsável pelo caso e o poder judiciário continua o trabalho de acompanhamento.

**Tabela 19:** Execução.

Execução
Processo manual realizado conforme as determinações da justiça, os arquivos e processo das acolhidas são armazenados em arquivos digitais na instituição.

Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 20:** Problemas/Desafios.

Problemas/Desafios
Atualmente o processo não apresenta problemas ou desafios na sua execução, pois os atendimentos são limitados à capacidade da casa, sendo de no máximo 20 acolhidas e o número de saídas é pequeno ao longo do tempo, permitindo o pleno atendimento da demanda com as ferramentas e equipe atuais.

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 11.5. Saída de uma acolhida por reintegração familiar

Logo após o acolhimento, é iniciado o estudo psicossocial do caso, escuta inicial dos membros familiares, acordos para estabelecer visitas e aproximação junto às acolhidas, encaminhamento aos equipamentos socioassistenciais se necessário e visitas domiciliares.

Após estas etapas, se identificada a possibilidade de reinserção familiar, é por meio de relatório circunstanciado e participação em audiência judicial que a equipe técnica indica a reinserção familiar para o caso específico.

**Tabela 21:** Execução.

Execução
Processo manual realizado conforme as determinações da justiça, os arquivos e processo das acolhidas são armazenados em arquivos digitais na instituição.

Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 22:** Problemas/Desafios.

Problemas/Desafios
Atualmente o processo não apresenta problemas ou desafios na sua execução, pois os atendimentos são limitados à capacidade da casa, sendo de no máximo 20 acolhidas e o número de saídas é pequeno ao longo do tempo, permitindo o pleno atendimento da demanda com as ferramentas e equipe atuais.

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 11.6. Saída de uma acolhida ao chegar à maioridade

Caso esgotadas as possibilidades de reintegração familiar na família de origem, extensa ou substituta, a instituição realiza trabalho junto a acolhida voltado ao processo de autonomia.

A adolescente é matriculada no sistema de ensino formal, bem como encaminhada a cursos profissionalizantes e inserção no programa de aprendizagem para a inclusão ao mundo do trabalho de forma remunerada.

Também é realizada articulação com o CRAS (Centro de Referência de Assistência Social) da RPA 04 para a inscrição da adolescente no Cadastro Único para Programas Sociais (CadÚnico) e quando completa a maioridade, caso identificada necessidade, encaminhamento para viabilizar aluguel social.

Por meio da parceria com o CEJA-PE (Comissão Estadual Judiciária de Adoção do Estado de Pernambuco) para apadrinhamento no processo de autonomia é lançada campanha via redes sociais para aquisição de mobília, equipamentos domésticos e até mesmo recurso financeiro visando contribuir a nova etapa de vida após a acolhida completar maioridade (G1, 2023).

**Tabela 23:** Execução.

Execução
Processo manual realizado conforme as determinações da justiça, os arquivos e processo das acolhidas são armazenados em arquivos digitais na instituição.

Fonte: Elaborado pelos autores



**Tabela 24:** Problemas/Desafios.

Problemas/Desafios
Atualmente o processo não apresenta problemas ou desafios na sua execução, pois os atendimentos são limitados a capacidade da casa, sendo de no máximo 20 acolhidas e o número de saídas é pequeno ao longo do tempo, permitindo o pleno atendimento da demanda com as ferramentas e equipe atuais.

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 11.7. Rotina de cuidado diário das meninas

Ao longo do dia o LARBEM provê:

- Café da manhã;
- Ida das acolhidas para escola (aquelas que estudam pela manhã ou ficam para o horário integral);
- As que ficaram em casa realizam atividades de reforço junto a educadora social, bem como algumas são inseridas em atividades culturais/esportivas no contraturno da escola;
- Lanche da manhã;
- Almoço;
- Ida das acolhidas para escolas (aquelas que estudam no turno da tarde);
- Atividades a tarde junto a educadora social de reforço e lazer;
- As adolescentes inseridas no ensino médio no contraturno da escola estão inseridas em estágio remunerado no programa ALEPE acolhe, desenvolvido pela Assembleia Legislativa de Pernambuco;
- Uma adolescente, de 14 anos também foi inserida no contraturno da escola no projeto direito.com que ao ser concluído a encaminhará para o programa jovem aprendiz (programa de inserção de jovens no mercado de trabalho);
- No decorrer da semana, algumas crianças/ adolescentes conforme cronograma definido são encaminhadas para acompanhamentos terapêuticos, no CAPS (Centro de Atenção Psicossocial) ou reforço escolar externo.

**Tabela 25:** Execução.

Execução
O acompanhamento da rotina das acolhidas também é um processo manual que não requer documentação ou registros.

Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 26:** Problemas/Desafios.

Problemas/Desafios
Atualmente o processo não apresenta problemas ou desafios na sua execução, pois os atendimentos são limitados à capacidade da casa, sendo de no máximo 20 acolhidas.

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 11.8. Contratação de novos funcionários

A contratação de novos funcionários é atribuição do corpo diretor da instituição. Neste processo são coletados currículos através de divulgação realizada pela direção, bem como recebidos por demanda espontânea, sendo realizada entrevista com as candidatas. Com a decisão pela profissional, é solicitado um período de estágio de experiência onde a candidata ficará um dia observando o serviço na qual será destinada e posteriormente é efetivada a contratação. A duração do processo é relativa, dependerá da atuação e desenvoltura da profissional. Com a contratação, a equipe técnica realiza capacitações sobre o serviço de acolhimento para a nova funcionária.

**Tabela 27:** Execução.

Execução
A contratação de funcionários é um processo manual e com baixa frequência, pois as funcionárias que passaram pela casa em sua maioria permaneceram por vários anos.

Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 28:** Problemas/Desafios.

Problemas/Desafios
Atualmente o processo não apresenta problemas ou desafios na sua execução.

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 11.9. Treinamentos e capacitações periódicas das funcionárias

As capacitações/treinamento são ofertadas pela instituição, realizadas pela equipe técnica, bem como as funcionárias também são encaminhadas para as capacitações ofertadas pela rede de políticas públicas.

**Tabela 29:** Execução.

Execução
A gestão de treinamentos e capacitações periódicas da equipe não apresentou até o momento a necessidade de automação.

Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 30:** Problemas/Desafios.

Problemas/Desafios
O processo é facilmente gerido pela equipe devido ao time pequeno existente no LARBEM.

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 11.10. Entrada de novo voluntário para atuar junto a instituição

O processo de voluntariado é também atribuição da direção, são realizadas entrevistas, orientações e existe um termo de voluntariado que precisa ser lido e assinado antes do início da parceria com o LARBEM.

**Tabela 31:** Execução.

Execução
A entrada de novos voluntários é acompanhada manualmente e não tem apresentado a necessidade de automação.

Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 32:** Problemas/Desafios.

Problemas/Desafios
Atualmente o processo não apresenta problemas ou desafios na sua execução, pois a quantidade de voluntários iniciando com o LARBEM é historicamente pequena.

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 11.11. Prestação de contas financeira

Como o LARBEM recebe recursos da Secretaria de Desenvolvimento Social, Juventude, Políticas sobre Drogas e Direitos Humanos, a instituição precisa prestar contas mensalmente. A instituição também deve realizar prestações para o COMDICA devido ao projeto firmado e a União Missionária Feminina Batista de Pernambuco por ser uma das principais mantenedoras.

**Tabela 33:** Execução.

Execução
As prestações de contas são montadas por contadora terceirizada que presta serviço para o LARBEM, o processo pertence à instituição, mas a execução não é realizada pela equipe local.

Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 34:** Problemas/Desafios.

Problemas/Desafios
O processo de prestação de contas não apresentou problemas até o momento.

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 11.12. Arrecadação de fundos

Os recursos provenientes de projetos firmados com a Secretaria de Desenvolvimento Social, Juventude, Política Sobre Drogas e Direitos Humanos e com o COMDICA são adquiridos através de concorrência em editais publicados periodicamente.

A captação junto a doadores avulsos é proveniente da divulgação do trabalho e necessidades da instituição nas redes sociais, sendo utilizados o Instagram e o Facebook, atualmente os únicos canais de divulgação da instituição na internet.

**Tabela 35:** Execução.

Execução
<p>A arrecadação de recursos provenientes de projetos firmados com órgãos públicos não apresenta a possibilidade de automação, já que a participação nos editais não é uma atividade padronizada, já que as exigências para participação da concorrência variam a cada chamada.</p> <p>Já o processo de captação de recursos junto a doadores avulsos talvez possa apresentar alguma possibilidade de processo automatizado ou de melhoria no formato atual em busca de atrair mais apoiadores financeiros para a organização.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 36:** Problemas/Desafios.

Problemas/Desafios
<p>O processo de arrecadação em si precisa de melhorias, pois os resultados obtidos ao longo do tempo não são os melhores, já que o LARBEM tem se custeado sem margem de segurança, confirmando a limitação financeira enfrentada pela casa.</p> <p>Novas maneiras de atrair recursos são oportunidades importantes para a instituição, que precisa cada dia mais de ajuda para a sua manutenção.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 11.13. Cálculo e processamento da folha de pagamento das funcionárias, obrigações sociais e impostos da instituição

O LARBEM conta com o serviço da consultoria contábil Finanza para a realização dos cálculos e processamento da folha de funcionários, das obrigações sociais e impostos, por esse motivo o processo tem sido de total propriedade da empresa, no qual a instituição não interfere e somente recebe os resultados positivos.

**Tabela 37:** Execução.

Execução
Como o LARBEM conta com o trabalho voluntário da consultoria contábil Finanza, a forma de execução do processo é de propriedade da empresa prestadora de serviço.

Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 38:** Problemas/Desafios.

Problemas/Desafios
O LARBEM não tem enfrentado problemas ou desafios com este processo, todas as prestações de contas para órgãos públicos e autoridades fazendárias são validados e aceitos.

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 11.14. Pagamento das despesas do LARBEM, salários das funcionárias e impostos

A tesoureira, membro da diretoria responsável pelo processo, utiliza cheques para registro e efetivação dos pagamentos de salários, contas e despesas mesmo com fornecedores terceirizados. Este processo extremamente manual tem sido realizado nos 14 anos de atuação da mesma, pois ela acredita que ao utilizar o cheque a forma de prestação de contas que é a xerox de cada cheque emitido é uma forma mais segura de comprovar os pagamentos, porém isso tem trazido problemas para a equipe que precisa ir presencialmente na agência bancária para poder sacar o cheque do seu salário todos os meses. Outra causa provável do uso do processo de pagamento utilizando cheques é a falta de segurança da tesoureira no uso de tecnologias como o internet banking, já que a mesma possui mais de 60 anos e todo o tempo que tem atuado no LARBEM não atualizou a sua forma de trabalho.

**Tabela 39:** Execução.

Execução
O processo de pagamento das contas do LARBEM é realizado manualmente com o uso de cheques nominais emitidos pela tesoureira da instituição.

Fonte: Elaborado pelos autores

**Tabela 40:** Problemas/Desafios.

Problemas/Desafios
É necessário que as funcionárias sigam presencialmente para a agência bancária, para realizar o saque do seu salário utilizando o cheque, o que traz desperdício de tempo e também insegurança devido à possibilidade de roubo no trajeto.

Fonte: Elaborado pelos autores

## 12. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Os autores do livro Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva (STAREC, 2012) definem inteligência competitiva conforme Kahaner (1996, p. 16), sendo entendida como “um programa sistemático de reunião e análise de informações sobre as atividades de seus concorrentes e tendências gerais dos negócios para apoiar a definição das metas da sua empresa.”

Portanto, a Inteligência Competitiva visa apoiar a tomada de decisão estratégica, sendo utilizada para a empresa obter melhores resultados que seus concorrentes. Esse resultado é buscado no entendimento do comportamento dos reguladores do mercado, fornecedores, clientes, concorrentes, e também por meio da antecipação de movimentos no ambiente competitivo e da análise do macroambiente. Por esse motivo, toda a avaliação de inteligência competitiva foca no ambiente e aspectos externos da organização.

## 13. ANÁLISE DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A definição das KIT's (key intelligence topic) no contexto de uma instituição de cunho social deve considerar que a natureza da organização acaba por mitigar o termo concorrência, já que, não é o direcionamento das atuantes nessa área a competição entre si. Porém, isto não invalida a análise conjuntural da área de

atuação da organização em busca de otimização das oportunidades e mitigação dos riscos trazidos pelas ameaças identificadas. E foi com este direcionamento que levantamos as informações para uma avaliação baseada em inteligência competitiva para atender as necessidades do LARBEM e suas especificidades.

Os KIT's (key intelligence topic) identificados no contexto da instituição LARBEM foram baseados nos resultados obtidos com a análise SWOT realizada para este projeto. E as questões-chave de inteligência (KIQ's) formuladas a partir destes tópicos foram construídas para orientar a coleta e análise de informações de forma que a organização colha um conhecimento que possa ser colocado em prática.

KIT	KIQ
Imagem da instituição como mecanismo de atração da sociedade civil para apoio contínuo financeiro da instituição	Como aumentar a divulgação do LARBEM para ampliação do número de apoiadores fixos?
	Que informações, em geral, os doadores individuais buscam para apoiar a decisão de investir financeiramente numa organização social?
	Que opções existem no mercado para a facilitação do recebimento de doações financeiras avulsas e seu grau de segurança?
Aderência da organização as expectativas das pessoas que buscam desenvolver projetos de voluntariado	Quais as características buscadas pelos pretendentes ao voluntariado na escolha de uma organização para apoiar?
	Que opções de sistemas e plataformas estão disponíveis atualmente para a facilitação do encontro entre organizações e voluntários?
Comportamento e exigências das empresas privadas na construção de parcerias com organizações sociais	Como atrair parceiros de grande porte?
	Quais as ferramentas mais modernas para otimizar a construção de parcerias com empresas privadas e divulgação de ações conjuntas com



	organizações sociais?
	Como desenvolver parcerias resguardando a organização por meio de prestação de contas e transparência?

Fonte: Elaborado pelos autores

Um dos três tópicos-chave de inteligência gerados a partir da análise inicial do LARBEM foi selecionado para que as suas questões-chave sejam trabalhadas para o desenvolvimento do plano de inteligência competitiva. Sendo o tópico: **“Imagem da instituição como mecanismo de atração da sociedade civil para apoio contínuo financeiro da instituição”** o selecionado.

As questões-chave deste tópico que serão tratadas no plano de inteligência competitiva são as três seguintes:

- Como aumentar a divulgação do LARBEM para ampliação do número de apoiadores fixos?
- Que informações, em geral, os doadores individuais buscam para apoiar a decisão de investir financeiramente numa organização social?
- Que opções existem no mercado para a facilitação do recebimento de doações financeiras avulsas e seu grau de segurança?

Cada questão demanda informações diferentes para a identificação das respostas correspondentes, na tabela abaixo foram levantadas as informações importantes para cada questão-chave.

KIQ's	Informações necessárias
Como aumentar a divulgação do LARBEM para ampliação do número de apoiadores fixos?	Canais de divulgação utilizados atualmente pelo LARBEM
	Custo de divulgação direcionada de cada canal
	Benchmarking de canais de divulgação utilizados por outras organizações sociais
	Perfil do público atual nos canais de divulgação utilizados pelo LARBEM
	Quantidade total de doadores individuais
Que informações, em geral, os doadores individuais buscam para apoiar a decisão de investir financeiramente numa organização	Característica mais importante para o doador individual para escolha da organização a ser apoiada

social?	Característica que automaticamente exclui a possibilidade de doação por parte do doador avulso
Que opções existem no mercado para a facilitação do recebimento de doações financeiras avulsas e seu grau de segurança?	Benchmarking das principais ferramentas de captação de recursos utilizadas por outras organizações sociais

Fonte: Elaborado pelos autores

Após identificar as informações necessárias para encontrar as respostas das KIQ's (Key Intelligence Questions) foi realizado o mapeamento das fontes de informação. Também foi definido qual o tipo de cada uma, se seria uma fonte primária fruto de uma pesquisa direta ou se seria uma fonte secundária gerada a partir de dados de relatórios e pesquisas de terceiros. Com essas informações foi montada a tabela a seguir.

<b>Informações necessárias</b>	<b>Fonte</b>	<b>Tipo de fonte</b>	<b>Dados</b>
Canais de divulgação utilizados atualmente pelo LARBEM	Registros internos da organização	Primária	Lista dos canais de divulgação utilizados pelo LARBEM
Custo de divulgação direcionada de cada canal	Registros internos da organização	Primária	Custo mensal destinado para os respectivos canais
Benchmarking de canais de divulgação utilizados por outras organizações sociais	Pesquisas públicas de mercado	Secundária	Lista de canais de divulgação mais utilizados no terceiro setor
Perfil do público atual nos canais de divulgação utilizados pelo LARBEM	Relatórios internos das redes sociais	Primária	Dados do perfil dos seguidores das redes sociais do LARBEM
Quantidade total de doadores individuais	Relatório financeiro	Primária	Quantidade de doadores individuais por mês
Característica mais importante para o doador individual para escolha da organização a ser apoiada	Pesquisa realizada pela organização	Primária	Lista ordenada por maior frequência da resposta de característica mais importante para o doador individual

Característica que automaticamente exclui a possibilidade de doação por parte do doador avulso	Pesquisa realizada pela organização	Primária	Lista ordenada por maior frequência da resposta de atributo mais rejeitado pelo doador individual
Benchmarking das principais ferramentas de captação de recursos utilizadas por outras organizações sociais	Pesquisas públicas de mercado	Secundária	Lista de ferramentas de captação mais utilizadas no terceiro setor

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 14. PLANO DE COLETA E ARMAZENAMENTO DE DADOS

Para a coleta dos dados que respondem às questões-chave foram identificadas inicialmente as pessoas da organização que ocupam papéis que correspondem a uma maior proximidade com os dados a serem coletados e com maior facilidade de obter os mesmos nas suas respectivas fontes.

Tendo em vista que o time do LARBEM possui na equipe técnica e direção com pessoas que têm menos afinidade na utilização das ferramentas disponíveis na internet, as principais responsáveis pela coleta de dados nestas fontes serão as duas voluntárias responsáveis pelas redes sociais. As informações relativas a dados internos financeiros da organização serão de responsabilidade da tesoureira, a pessoa responsável da organização pelos relatórios e prestações de contas.

<b>Dados</b>	<b>Periodicidade de coleta</b>	<b>Responsável pela coleta</b>
Lista dos canais de divulgação utilizados pelo LARBEM	Mensal	Equipe voluntária responsável pela divulgação do LARBEM
Custo mensal destinado para os respectivos canais	Mensal	Tesoureira
Lista de canais de divulgação mais utilizados no terceiro	Anual	Equipe voluntária responsável pela divulgação do LARBEM

setor		
Dados do perfil dos seguidores das redes sociais do LARBEM	Mensal	Equipe voluntária responsável pela divulgação do LARBEM
Quantidade de doadores individuais por mês	Mensal	Tesoureira
Lista ordenada por maior frequência da resposta de característica mais importante para o doador individual	Anual	Equipe voluntária responsável pela divulgação do LARBEM
Lista ordenada por maior frequência da resposta de atributo mais rejeitado pelo doador individual	Anual	Equipe voluntária responsável pela divulgação do LARBEM
Lista de ferramentas de captação mais utilizadas no terceiro setor	Anual	Equipe voluntária responsável pela divulgação do LARBEM

Fonte: Elaborado pelos autores

## 15. PROPOSTA DE ANÁLISE DE DADOS E REGISTRO DE INFORMAÇÕES

Para uma proposição assertiva de análise dos dados coletados de forma que as questões-chave sejam respondidas, o primeiro ponto a ser considerado é o objetivo pretendido com o levantamento de cada dado listado. Para melhor visualização, a lista dos dados que se planeja coletar e seu objetivo foram tabulados.

Dados	Objetivo
Lista dos canais de divulgação utilizados pelo LARBEM	Identificar quais ferramentas a organização utiliza e quais a mesma ainda não faz uso
Custo mensal destinado para os respectivos canais	Medir o investimento atual em divulgação por canal
Lista de canais de divulgação mais utilizados no terceiro setor	Levantar as ferramentas utilizadas pelas referências de mercado e por meio destas identificar as oportunidades que ainda precisam ser exploradas
Dados do perfil dos seguidores das redes sociais do LARBEM	Identificar principais características dos seguidores atuais e oportunidades

	de ampliação do público atual das redes sociais
Quantidade de doadores individuais por mês	Medir a quantidade de doadores individuais para acompanhar a evolução deste resultado ao longo da aplicação de ações fruto da análise de inteligência competitiva
Lista ordenada por maior frequência da resposta de característica mais importante para o doador individual	Captar com o público seguidor das redes sociais que características a instituição precisa priorizar ao dar ênfase nas suas divulgações a fim de atrair mais doadores individuais
Lista ordenada por maior frequência da resposta de atributo mais rejeitado pelo doador individual	Revelar os atributos que causam maior rejeição por parte dos doadores individuais para a organização mitigar o risco de possuir os mesmos
Lista de ferramentas de captação mais utilizadas no terceiro setor	Identificar as oportunidades disponíveis no mercado para a captação de recursos financeiros no terceiro setor

Fonte: Elaborado pelos autores

Para estruturar a apresentação dos resultados obtidos na coleta dos dados e das principais percepções identificadas foi definida a utilização das ferramentas de documentação do Google. O Google documents será utilizado para compilação e apresentação de todos os resultados em formato de relatório.

Já para o tratamento dos dados colhidos nas pesquisas tanto nas redes sociais do LARBEM como as de mercado será utilizado o Google planilhas e suas funcionalidades de gráficos para apresentação da distribuição de frequência de itens listados, evolução de resultados colhidos ao longo do tempo, etc.

Para a coleta de dados das pesquisas junto ao público seguidor do LARBEM prevê-se a utilização da ferramenta Google Formulários, onde o link dos formulários de pesquisa criados serão divulgados no Facebook e Instagram da instituição. Essas ferramentas foram escolhidas por serem gratuitas, apresentarem uma maior facilidade de compartilhamento dinâmico entre o time responsável pela análise de inteligência competitiva e a direção e equipe técnica do LARBEM e por seus recursos disponíveis atenderem as necessidades da instituição.

O fator custo é muito importante para o desenvolvimento das ações no LARBEM, já que a mesma possui recursos muito limitados e não pode transferir os que são direcionados a sua atuação junto às acolhidas para esse tipo de atividade, por mais que seja um investimento em busca de uma maior arrecadação.

## 16. PLANO DE DISSEMINAÇÃO E UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

Após conclusão do levantamento dos dados e organização dos resultados é necessário proceder com as análises dos insights obtidos e a formulação de ações para que o conhecimento gerado e a análise de inteligência competitiva sejam usados para produzir melhores resultados para a organização.

No caso do LARBEM a primeira execução do plano de inteligência competitiva irá buscar identificar informações que possibilitem o crescimento no número de doadores individuais que apoiam financeiramente o trabalho realizado.

A estrutura do plano de inteligência competitiva do LARBEM teve por base as oportunidades identificadas na análise SWOT e esta ferramenta será utilizada para retroalimentar o processo de análise de inteligência competitiva da organização. A proposta para o LARBEM é que a execução do ciclo de análise competitiva ocorra uma vez por ano, de forma que as ações fruto dos resultados da análise compoñham um planejamento estratégico anual para a organização. Esta previsão irá prover o necessário espaço de tempo para o desenvolvimento de um planejamento robusto e no qual o time do LARBEM poderá trabalhar com tranquilidade, tendo em vista que a equipe em si é reduzida.

Na avaliação realizada para construção do plano atual a sugestão de fluxo que mostrou-se mais vantajosa para a organização está representado na figura 1 a seguir:

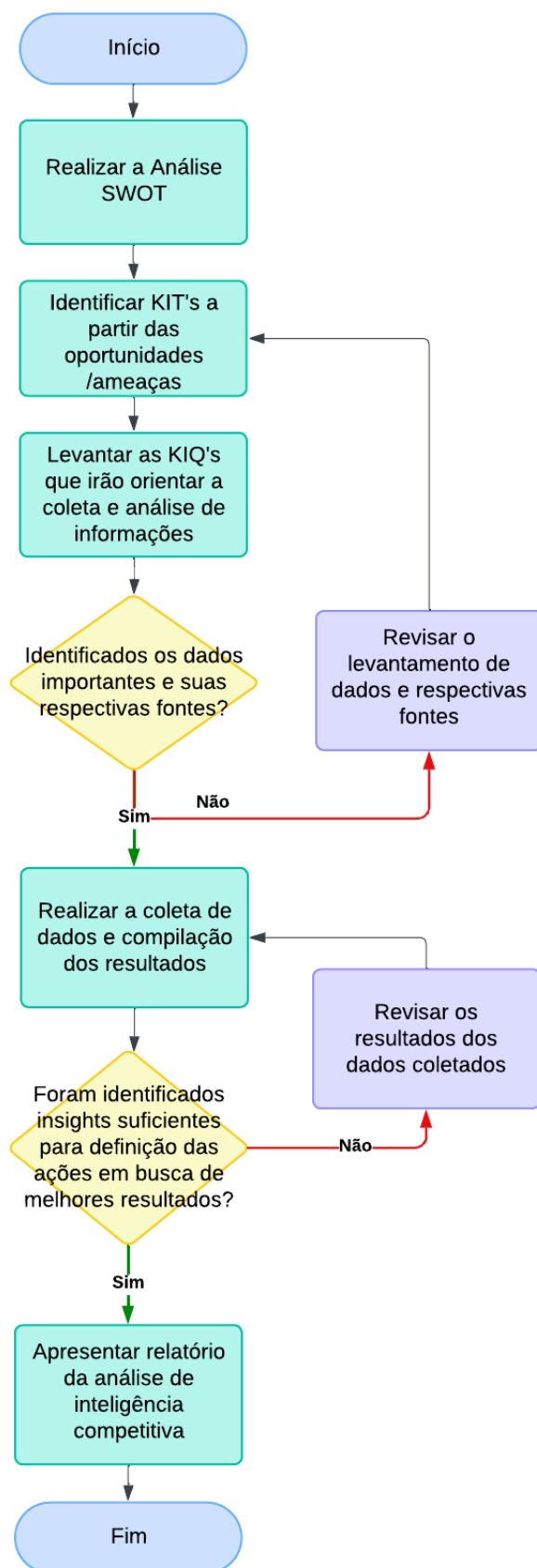


Figura 1  
Fonte: Elaborado pelos autores

Uma vez que a equipe da instituição é apresentada ao relatório final de inteligência competitiva, foi definido como processo ideal que todos os envolvidos anotem seus pontos de atenção, principais destaques em sua opinião e ideias que surgiram através dos resultados vistos. E após a apresentação seja realizada uma reunião de brainstorming para desenvolvimento de propostas de planos de ação em busca da definição dos objetivos prioritários a serem buscados no planejamento anual que será construído. Desta forma todos da organização vão poder participar e influenciar na construção do plano estratégico e na definição das ações que serão desenvolvidas com a participação de todos.

A partir dos resultados escolhidos para serem buscados ao longo da execução do plano anual, o time irá desenvolver metas a serem alcançadas utilizando a metodologia SMART. Onde cada meta deverá apresentar os critérios correspondentes conforme Sebrae (2023) e Tableau (2023), a fim de que a estratégia tenha clareza, foco, motivação, prazo e meios para alcançar os objetivos de maneira inteligente:

- Specific (Específica), garante que as metas não sejam amplas ou vagas;
- Measurable (Mensurável), define a necessidade de quantificar os dados e acompanhar o atingimento das metas;
- Achievable (Atingível), auxilia na construção de metas que não sejam irreais;
- Relevant (Relevante), apoia a construção de uma meta realista, porém que não sejam fáceis de forma que não tragam verdadeiro valor;
- Time-bound (Temporal), apoia o acompanhamento da meta ao longo do tempo de forma que o seu cronograma seja claro e compartilhado.

Ao longo do ano os dados definidos para monitoramento e suas respectivas metas serão acompanhados pela equipe do LARBEM em agendas trimestrais a fim de que as ações sejam acompanhadas, os resultados avaliados e as definições possam ser revistas e replanejadas por todos os participantes do fluxo.



## 17. AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A fim de que a eficiência do processo de análise de inteligência competitiva seja acompanhada, a organização definiu a busca por melhoria contínua como princípio norteador no fluxo de avaliação a ser adotado.

Para isso, todos os participantes no desenvolvimento deste trabalho na organização irão avaliar a proposta de plano de inteligência competitiva, uma semana após a apresentação do documento final. Serão levantados os critérios de:

- Adequação do plano as necessidades da organização que o time identifica como prioritárias;
- Clareza das informações apresentadas;
- Validade dos dados com proposta de acompanhamento para o atingimento de resultados relevantes para a organização;
- Satisfação geral com o plano apresentado.

Todos os critérios serão avaliados individualmente por todos do time, onde poderão ser atribuídas notas de 1 a 5, sendo 1 a nota mais baixa e 5 a nota mais alta de atingimento/satisfação com o critério. O resultado de cada critério será a média das notas recebidas, para construção da cultura de melhoria contínua os itens que apresentarem resultado de avaliação igual ou inferior a 3 serão levados para uma nova rodada de avaliação aberta entre todos do time. Onde todos deverão apresentar as suas observações sobre problemas ou limitações identificados no item e suas sugestões de melhoria ou de mudança na abordagem. Para a rota ser corrigida o mais rápido possível e a organização não gaste energia e recursos em itens que não vão efetivamente trazer resultados.

## 18. Aplicação de compliance de TI no tratamento de dados

O uso de tecnologia da informação (TI) no processo de análise de inteligência competitiva deve observar uma série de leis e normas que protegem tanto os dados usados quanto a maneira como a sua coleta, processamento e armazenamento. Ao seguir essas leis o LARBEM busca garantir a ética e a legalidade no processo de obtenção e uso de informações da sua área de atuação e de outras organizações do terceiro setor, trabalhando exclusivamente com informações de domínio público e amplamente divulgadas. Abaixo estão as

principais regulamentações que podem ser vinculadas ao processo de análise de inteligência competitiva desenvolvido na instituição:

- LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados), que regula o uso de dados pessoais por empresas e organizações e garante os direitos dos titulares dos dados e impõem obrigações sobre como as informações podem ser coletadas, tratadas e armazenadas;
- Marco Civil da Internet (Lei nº 12.965/2014), estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da internet no Brasil, o que inclui a proteção de dados e a privacidade online;
- Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), regula o acesso a informações públicas e dados governamentais. No contexto da análise de inteligência competitiva, pode ser aplicada no acesso a dados do mercado do terceiro setor disponíveis em fontes públicas.

A observação dessas normas pela instituição visa garantir que o processo de inteligência competitiva seja aplicado de forma ética e legal, com a proteção da privacidade de indivíduos e organizações envolvidas.

Com o objetivo de garantir a aplicação prática destes princípios legais na atuação do LARBEM nas atividades de inteligência competitiva, foram estabelecidas: a política interna de proteção de dados e segurança da informação e o procedimento de compliance para conformidade contínua, proteção de dados e segurança da informação.

#### 18.1 Procedimento de Compliance para Garantia de Conformidade Contínua, Proteção de Dados e Segurança da Informação no Desenvolvimento do Plano de Inteligência Competitiva do LARBEM

##### Objetivo

Estabelecer diretrizes e controles para garantir a conformidade com legislações e normas aplicáveis, além de assegurar a proteção de dados e a segurança da informação durante o desenvolvimento e execução do plano de inteligência competitiva. O foco é a ampliação do número de doadores individuais, incluindo pesquisas diretas aos seguidores das redes sociais e pesquisas de benchmarking.

#### 18.1.1. Escopo

Este procedimento aplica-se a todos os colaboradores, voluntários e prestadores de serviço envolvidos no projeto de inteligência competitiva da organização social, abrangendo:

- Pesquisa e coleta de dados de seguidores em redes sociais.
- Pesquisas de mercado e benchmarking.
- Armazenamento, tratamento e análise de dados pessoais e sensíveis.

#### 18.1.2. Referências Normativas

Lei Geral de Proteção de Dados ( Lei nº 13.709/2018).

Marco Civil da Internet (Lei nº 12.965/2014).

Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011).

#### 18.1.3. Responsabilidades

Equipe de Compliance e Proteção de Dados (DPO): Monitorar a conformidade com as legislações aplicáveis e revisar periodicamente as práticas de proteção de dados.

Gestor do Projeto de Inteligência Competitiva: Garantir que todas as atividades de pesquisa e benchmarking respeitem as diretrizes estabelecidas neste procedimento.

Colaboradores e Voluntários Envolvidos: Seguir as instruções descritas no procedimento para assegurar a coleta e o uso legal de dados, assim como reportar qualquer incidente de segurança.

#### 18.1.4. Procedimento para Conformidade Contínua

##### 18.1.4.1 Avaliação Inicial de Conformidade Legal e Ética

Antes do início das pesquisas e benchmarking, o departamento de compliance deverá realizar uma avaliação das obrigações legais, como a LGPD e outras leis de proteção de dados.

Garantir que as pesquisas diretas a seguidores e o benchmarking respeitem as normas de ética competitiva, de acordo com o código da SCIP, assegurando a obtenção de dados apenas por meio de fontes lícitas e públicas.

##### 18.1.4.2 Planejamento e Consentimento

Para qualquer pesquisa direta aos seguidores nas redes sociais, será necessário obter o consentimento expresso dos participantes, detalhando o propósito da

pesquisa, a utilização dos dados coletados, e a política de privacidade da organização.

Incluir uma declaração de consentimento clara nas plataformas de pesquisa, conforme exigido pela LGPD, explicando o uso e o armazenamento das informações.

Garantir que qualquer benchmarking realizado com outras organizações siga estritamente as regras de uso de informações públicas e respeite a privacidade e a propriedade intelectual das instituições envolvidas.

#### 18.1.5. Proteção de Dados Pessoais

##### 18.1.5.1 Coleta de Dados

Apenas coletar dados necessários para o objetivo da pesquisa, minimizando a coleta de dados sensíveis.

Assegurar que todos os dados coletados, especialmente de seguidores em redes sociais, estejam de acordo com o consentimento fornecido.

Utilizar ferramentas tecnológicas que estejam em conformidade com os regulamentos de proteção de dados para a coleta, armazenamento e processamento de informações.

##### 18.1.5.2 Armazenamento Seguro

Os dados pessoais devem ser armazenados em sistemas com criptografia e acessíveis apenas a pessoas autorizadas.

Realizar backups regulares dos dados, garantindo que apenas informações necessárias sejam mantidas e que os backups sejam armazenados de forma segura.

Implementar controles de acesso restrito para proteger os dados coletados contra acessos não autorizados.

##### 18.1.5.3 Anonimização e Pseudonimização

Sempre que possível, os dados coletados dos seguidores nas redes sociais devem ser anonimizados ou pseudo anonimizados para proteger a identidade dos indivíduos.

Garantir que apenas a equipe diretamente envolvida no projeto tenha acesso aos dados pessoais não anonimizados, caso seja necessário.

#### 18.1.5.4 Tempo de Retenção de Dados

Definir prazos claros para a retenção de dados pessoais, conforme a política de retenção da organização e as exigências legais, evitando a retenção por mais tempo do que o necessário.

Após o uso, os dados devem ser descartados de forma segura e irreversível, por exemplo, utilizando métodos de destruição de dados digitais.

#### 18.1.6. Segurança da Informação

##### 18.1.6.1 Controle de Acessos

Implementar sistemas de controle de acesso aos dados, garantindo que apenas os funcionários e colaboradores diretamente envolvidos no projeto tenham permissões adequadas.

Utilizar autenticação multifator (MFA) para acessar os sistemas que armazenam dados sensíveis e pessoais.

##### 18.1.6.2 Monitoramento e Detecção de Incidentes

Configurar um sistema de monitoramento contínuo para detectar tentativas de acesso não autorizado ou atividades suspeitas em relação aos dados armazenados. Estabelecer um plano de resposta a incidentes para lidar com violações de dados, incluindo a notificação das autoridades competentes e dos titulares dos dados em caso de incidentes.

##### 18.1.7. Treinamento e Conscientização

Oferecer treinamento regular aos colaboradores e voluntários sobre as melhores práticas de proteção de dados e segurança da informação, além de reforçar a importância da conformidade legal e ética na inteligência competitiva.

Promover a conscientização sobre as políticas internas e os riscos de segurança da informação no contexto do uso de TI para coleta e análise de dados.

##### 18.1.8. Auditoria e Revisão Contínua

Realizar auditorias periódicas para verificar a conformidade com este procedimento e garantir que as práticas de segurança da informação e proteção de dados estejam sendo seguidas corretamente.

O procedimento de compliance deve ser revisado anualmente ou sempre que houver mudanças relevantes na legislação ou nas atividades de inteligência competitiva.

#### Conclusão

Este procedimento visa garantir que a coleta e o uso de dados para o plano de inteligência competitiva sejam realizados de maneira ética, legal e segura, respeitando a privacidade dos seguidores e protegendo a reputação da organização. A aplicação rigorosa dessas diretrizes assegura a conformidade contínua e a integridade dos dados processados.

### 18.2. Política Interna de Proteção de Dados e Segurança da Informação

#### Objetivo

Estabelecer diretrizes para a proteção de dados pessoais e garantir a segurança da informação no âmbito das atividades da organização social, particularmente no desenvolvimento de um plano de inteligência competitiva, focado na ampliação do número de doadores individuais. Esta política visa assegurar que os dados coletados, processados e armazenados sejam tratados de forma segura e em conformidade com a legislação vigente, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e outras regulamentações aplicáveis.

#### 18.2.1. Escopo

Esta política se aplica a todos os colaboradores, voluntários, prestadores de serviço e terceiros que, no exercício de suas atividades, tenham acesso ou tratem dados pessoais ou informações confidenciais no contexto das operações da organização, especialmente no plano de inteligência competitiva.

#### 18.2.2. Princípios Gerais

**Legalidade:** Todas as atividades relacionadas ao tratamento de dados devem cumprir as normas legais aplicáveis, incluindo a LGPD.

**Transparência:** Os titulares dos dados devem ser informados de maneira clara e acessível sobre como seus dados serão utilizados.

**Segurança:** Medidas técnicas e organizacionais adequadas devem ser adotadas para proteger os dados pessoais e informações confidenciais contra acessos não autorizados, perda, destruição ou vazamento.

**Confidencialidade:** Todas as informações obtidas no âmbito da organização devem ser mantidas em sigilo e tratadas de forma ética.

**Minimização de Dados:** Apenas os dados estritamente necessários para a realização das atividades devem ser coletados e tratados.

**Qualidade dos Dados:** Garantir que os dados mantidos sejam precisos, completos e atualizados conforme necessário para o cumprimento dos objetivos.

### 18.2.3. Definições

**Dados Pessoais:** Qualquer informação que identifique ou possa identificar uma pessoa física.

**Dados Sensíveis:** Dados pessoais sobre origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, dados de saúde, entre outros definidos pela LGPD.

**Tratamento de Dados:** Toda operação realizada com dados pessoais, incluindo coleta, armazenamento, uso, compartilhamento e exclusão.

**Titular dos Dados:** Pessoa física a quem se referem os dados pessoais que estão sendo tratados.

**Incidente de Segurança:** Qualquer evento que comprometa a segurança dos dados pessoais ou das informações confidenciais.

### 18.2.4. Coleta e Tratamento de Dados Pessoais

#### 18.2.4.1 Coleta de Dados

Todos os dados pessoais coletados no desenvolvimento do plano de inteligência competitiva (incluindo pesquisas com seguidores de redes sociais e benchmarking) devem ser obtidos com o consentimento explícito dos titulares, conforme exigido pela LGPD.

Os titulares devem ser informados claramente sobre a finalidade da coleta de seus dados, o período de retenção e seus direitos relacionados ao acesso e exclusão dos dados.

#### 18.2.4.2 Minimização de Dados

Somente os dados pessoais necessários para alcançar os objetivos do plano de inteligência competitiva serão coletados. Qualquer dado sensível não essencial deverá ser descartado ou anonimizado.

#### 18.2.4.3 Base Legal para o Tratamento

O tratamento de dados pessoais será realizado com base no consentimento do titular ou em outra base legal permitida pela LGPD, como o legítimo interesse da organização, desde que não afete os direitos e liberdades do titular.

#### 18.2.5. Armazenamento e Retenção de Dados

Todos os dados pessoais coletados serão armazenados em servidores seguros, com acesso restrito aos profissionais autorizados, utilizando medidas de criptografia para proteger os dados contra acessos não autorizados.

Os dados serão mantidos apenas pelo tempo necessário para cumprir a finalidade para a qual foram coletados, em conformidade com a política de retenção de dados da organização. Ao término desse período, os dados serão excluídos de maneira segura.

#### 18.2.6. Segurança da Informação

##### 18.2.6.1 Medidas de Segurança

A organização implementará as seguintes medidas de segurança para proteger as informações:

Criptografia de dados sensíveis e pessoais, tanto em trânsito quanto em repouso.

Autenticação multifator (MFA) para acesso a sistemas críticos que armazenam informações sensíveis.

Backups regulares dos dados em local seguro e com controle de acesso rigoroso.

Monitoramento contínuo dos sistemas para detectar atividades suspeitas ou tentativas de violação.



#### 18.2.6.2 Gestão de Acessos

O acesso aos dados pessoais e informações confidenciais será concedido apenas a pessoas autorizadas e de acordo com suas responsabilidades específicas no projeto. Os acessos serão revisados periodicamente para garantir que estejam adequados.

#### 18.2.6.3 Incidentes de Segurança

Qualquer incidente que envolva a perda, vazamento ou comprometimento de dados pessoais deve ser imediatamente comunicado ao Encarregado de Proteção de Dados (DPO) e gerido conforme o Plano de Resposta a Incidentes de Segurança.

Se um incidente representar um risco aos direitos e liberdades dos titulares, o DPO deverá notificar a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) e os titulares afetados, conforme exigido pela LGPD.

#### 18.2.7. Treinamento e Conscientização

Todos os colaboradores e voluntários receberão treinamento regular sobre proteção de dados e segurança da informação, incluindo o uso adequado das ferramentas de TI e as obrigações em relação à privacidade e confidencialidade.

Campanhas de conscientização periódicas serão realizadas para reforçar a importância da proteção de dados no contexto das atividades de inteligência competitiva.

#### 18.2.8. Direitos dos Titulares dos Dados

A organização respeita e garante o exercício dos direitos dos titulares de dados, conforme a LGPD, incluindo:

Direito de acesso aos seus dados pessoais.

Direito à correção de dados incorretos, incompletos ou desatualizados.

Direito à exclusão de seus dados pessoais, salvo em casos em que a retenção seja exigida por lei.

Qualquer solicitação dos titulares deve ser tratada de maneira ágil e conforme os procedimentos internos estabelecidos.

#### 18.2.9. Auditoria e Revisão da Política

Esta política será revisada anualmente ou sempre que houver mudanças significativas nas leis de proteção de dados ou nos procedimentos internos da organização.

Auditorias regulares serão realizadas para garantir que as práticas de tratamento de dados e segurança da informação estejam de acordo com esta política e com as normas aplicáveis.

#### Conclusão

Esta política tem como objetivo principal garantir que a organização social opere de forma ética, legal e segura no tratamento de dados pessoais e na proteção da informação, particularmente durante o desenvolvimento de seu plano de inteligência competitiva. O cumprimento dessas diretrizes assegura a proteção dos direitos dos titulares e mantém a reputação e a confiança da organização no mercado.

#### Aprovação:

Aprovador 1 Nome: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Responsável: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Aprovador 2 Nome: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Responsável: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

### 19. ETAPA 3 - IDENTIFICAÇÃO DOS REQUISITOS DE SI

O desenvolvimento deste projeto foi guiado pelas necessidades estratégicas identificadas na Etapa 2, com foco em utilizar a inteligência competitiva (IC) para estruturar soluções práticas e integradas ao contexto específico do LARBEM. As propostas aqui apresentadas foram desenhadas para responder diretamente às

questões-chave levantadas anteriormente, garantindo que as iniciativas sejam alinhadas aos objetivos da organização e à sua realidade operacional e financeira. Devido às características do LARBEM, priorizou-se a adoção de ferramentas acessíveis, tanto em termos de custo quanto de complexidade técnica, buscando maximizar o uso das já existentes, como o Google Forms e as redes sociais, enquanto se introduz uma solução nova: um site simplista, funcional e orientado à comunicação. Além disso, o painel em Power BI foi proposto para consolidar e interpretar os dados coletados, de forma a criar relatórios dinâmicos e úteis para tomadas de decisão estratégicas.

Dessa forma, as soluções foram organizadas com base nas principais questões de IC levantadas nas etapas anteriores, especialmente no tema "Imagem da instituição como mecanismo de atração da sociedade civil para apoio contínuo financeiro da instituição." Entre as questões-chave estão: "Como aumentar a divulgação do LARBEM para ampliação do número de apoiadores fixos?" e "Que informações, em geral, os doadores individuais buscam para apoiar a decisão de investir financeiramente numa organização social?".

As soluções propostas visam:

- Ampliar a visibilidade do LARBEM por meio de uma comunicação digital eficiente, com o site e redes sociais como principais canais.
- Promover o engajamento com novos doadores e voluntários, utilizando formulários para mapear perfis e interesses.
- Melhorar a gestão e análise de informações para suporte às decisões, por meio do uso estratégico do Power BI.

#### 19.1. Informações sobre as necessidades do LARBEM

O LARBEM enfrenta desafios relacionados à sustentabilidade financeira, ao engajamento de novos doadores e voluntários e à visibilidade de suas ações. Para responder a essas demandas, identificou-se que os principais canais de comunicação, como o Instagram, possuem grande potencial de alcance, mas carecem de uma estratégia de análise de engajamento e aproveitamento de dados.

Além disso, o site será implementado como um espaço centralizado para apresentar a história da instituição, suas áreas de atuação e formas de contato. O objetivo é transformar o site em um ponto de referência confiável para doadores e voluntários potenciais. Por fim, o uso do Google Forms permitirá uma coleta estruturada de dados sobre o perfil e os interesses dos apoiadores, enquanto o Power BI será utilizado para analisar essas informações e gerar insights relevantes.

Essas soluções são alinhadas às necessidades identificadas na Etapa 2 e estão estruturadas para superar os desafios estratégicos e operacionais da organização.

## 19.2. Requisitos funcionais e não funcionais

### 19.2.1. Requisitos Funcionais

- Monitoramento e análise de engajamento nas redes sociais, como Instagram e Facebook, utilizando ferramentas nativas e Power BI para interpretar os resultados;
- Criação de um site informativo que apresente a história do LARBEM, equipe, áreas de atuação e formas de contato, além de ser um ponto de engajamento para doações e voluntariado;
- Utilização de formulários via Google Forms para captar dados estruturados de doadores e voluntários, viabilizando a construção de perfis detalhados e personalizados.

### 19.2.2. Requisitos Não Funcionais

- Design simplista e facilidade de navegação no site, garantindo uma experiência fluida para diferentes públicos;
- Integração eficiente entre os formulários do Google e as análises geradas, evitando sobrecarga na gestão de dados;
- Responsividade do site, permitindo acesso por diferentes dispositivos, e facilidade de manutenção, possibilitando que a equipe interna faça ajustes futuros;
- Simplicidade no painel do Power BI, priorizando a visualização clara de dados, como tipo de dispositivo usado pelos usuários e tendências de acesso.

## 19.3. Mapeamento de Processos

### 19.3.1. Redes Sociais (Instagram e Facebook)

O Instagram será utilizado como principal canal de divulgação para promover a história, as ações e os resultados do LARBEM. Por meio do Instagram Insights, será possível monitorar o alcance e as interações das postagens, além de identificar tendências de engajamento, permitindo a adaptação das campanhas para atingir um público mais amplo.

### 19.3.2. Site

O site terá um papel central na estratégia de comunicação, consolidando informações importantes como histórico da instituição, áreas de atuação, equipes e formas de contato. Também será o principal canal para guiar visitantes aos formulários e às campanhas de doação.

### 19.3.3. Formulário do Google

Será utilizado para criar questionários destinados a identificar o perfil e os interesses de doadores e voluntários, além de coletar informações que ajudarão a desenvolver campanhas direcionadas e personalizadas.

### 19.3.4. Painel Power BI

O painel será construído para consolidar os dados coletados e gerar relatórios que permitam identificar padrões de acesso, comportamento de usuários e dispositivos mais utilizados. Essas análises serão cruciais para ajustar estratégias de engajamento.

## 19.4. Prioridades

O site e as redes sociais (Instagram) são de alta prioridade, pois são os principais canais de engajamento.

O questionário é de prioridade alta e será utilizado para capturar informações úteis para futuras campanhas.

O Painel é de prioridade média e será usado para análise de dados.

## 20. PESQUISA DE SOLUÇÕES DE SI

### 20.1. Funcionalidades disponíveis nas ferramentas escolhidas

#### 20.1.1. Google Forms

Utilizado para criar um questionário de fácil acesso para potenciais doadores e voluntários e como ferramenta essencial para captar dados de forma estruturada. Ele será usado para compreender melhor os perfis e interesses de doadores e voluntários, diretamente relacionados às oportunidades de IC.

#### 20.1.2. Instagram Insights

A ferramenta nativa do Instagram para análise de métricas será usada para monitorar o alcance, as interações, o perfil dos seguidores e o crescimento do engajamento.

#### 20.1.3. Power BI

Ferramenta utilizada para criar painéis interativos e visuais que facilitam a análise de dados coletados, permitindo uma visualização clara de tendências, perfis e comportamentos de doadores e voluntários. Com o Power BI, é possível conectar diferentes fontes de dados e gerar relatórios dinâmicos e personalizados.

## 20.2. Opções para engajamento digital

A combinação do Instagram e o site funcionará como o canal de comunicação e promoção. O site será simples, mas funcional, contendo todas as informações importantes para engajar visitantes e guiá-los até o formulário.

É importante destacar que o painel do Power BI, embora útil para perfis de acesso, não poderá ser utilizado extensivamente devido à limitação do licenciamento.

## 20.3. Adaptação às mudanças

Ferramentas como Google Forms e Instagram são facilmente adaptáveis a novas demandas, permitindo ajustes rápidos nas estratégias com base nos dados coletados.

O Power BI, por sua vez, oferece flexibilidade na criação e personalização de relatórios, permitindo a inclusão de novos dados e métricas conforme as necessidades da organização evoluem. No entanto, sua adaptabilidade é limitada pela necessidade de uma licença paga, o que restringe a capacidade de implementação de novas funcionalidades ou a expansão de seu uso sem custos adicionais.

## 21. VIABILIDADE TÉCNICA

### 21.1. Compatibilidade técnica

A infraestrutura necessária para implementar essas soluções já é amplamente acessível ao LARBEM. O Google Forms e as redes sociais são ferramentas gratuitas e simples de usar, enquanto o site será desenvolvido utilizando plataformas de baixo custo, como WordPress. O Power BI, na versão básica, é gratuito, permitindo a análise de dados sem custo adicional, sendo mantido pela equipe do projeto mesmo após a entrega das etapas junto a PUC Minas.

O Power BI também apresenta grande flexibilidade e aderência às demais ferramentas em sua versão paga.

### 21.2. Escalabilidade

O uso das redes sociais pode crescer conforme a base de seguidores aumenta, e o site simplista pode ser escalado conforme novas páginas ou funcionalidades forem necessárias no futuro, além disso, ferramentas como Power BI foram criadas para análise de grandes volumes de dados.

## 22. VIABILIDADE ECONÔMICA

### 22.1. Custos e benefícios

O Google Forms e o Instagram não têm custos diretos. A única despesa associada ao site pode ser o domínio e hospedagem, que serão mantidos de forma simples.

Se escolhida a continuidade do Power BI, este só oferece funções mais variadas e com possibilidade de mais acessos de usuário em sua versão paga, o que pode inviabilizar seu uso em um longo prazo.

Com as demais ferramentas, que possuem esse baixo investimento, o retorno esperado é o aumento de doações e engajamento com voluntários e apoiadores, gerando impactos diversificados para o LARBEM.

Sendo assim, o benefício poderá ser medido em termos de aumento de doações e número de voluntários, além da possibilidade de se coletar dados de maior visibilidade da causa do LARBEM por meio de engajamento digital.

<b>Ferramenta</b>	<b>Custo Mensal</b>
Google Forms	gratuito
Instagram	gratuito
Power BI (conta básica)	gratuito
Power BI premium (por usuário)	R\$ 119,00

Fonte: Elaborado pelos autores

De forma geral, este projeto apresenta uma solução integrada e viável para responder às questões de inteligência competitiva levantadas, enquanto maximiza o uso dos recursos disponíveis. A proposta deste projeto combina ferramentas acessíveis, análises detalhadas e uma visão estratégica que permitirá ao LARBEM alcançar seus objetivos de engajamento, sustentabilidade e impacto social, sem exigir mais recursos financeiros do que os já investidos.

## 23. ETAPA 4 - ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TI

O alinhamento estratégico entre a Tecnologia da Informação (TI) e os objetivos de negócio do LARBEM é essencial para garantir que a instituição aproveite ao máximo as soluções tecnológicas em prol de suas metas sociais e operacionais. De acordo com o projeto desenvolvido, o LARBEM visa ter acesso a meios para conseguir manter e melhorar o acolhimento e suporte integral às crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade, por meio da colaboração da sociedade junto à organização.

Para que o atendimento aos anseios do LARBEM, torna-se fundamental que a TI apoie esses objetivos através de processos mais eficientes, transparentes institucionalmente e que ajudem no engajamento da sociedade civil.

A TI, nesse contexto, não apenas suportará parte das análises diárias, mas também fortalecerá a estrutura de governança e transparência, aspectos que se mostram cruciais para organizações do terceiro setor. Em consonância com autores como Henderson e Venkatraman (1993), que discorrem sobre a importância do alinhamento estratégico na TI como vetor de competitividade e adaptabilidade, no LARBEM, a TI desempenhará um papel semelhante de capacitar a organização a se adaptar às demandas sociais e à escassez de recursos financeiros.

Sendo assim, ao reconhecer o potencial da TI na otimização e inovação de seus processos, o LARBEM poderá fortalecer sua atuação e manter o alinhamento estratégico com seus objetivos de acolhimento e reinserção social das meninas, consolidando uma base tecnológica que viabilize o crescimento sustentável da instituição.

### 23.1. Necessidades e Expectativas do LARBEM em Relação ao Suporte de TI

A organização espera que a TI desempenhe um papel fundamental no suporte aos processos internos, especialmente em:

- **Gestão de Dados:** A gestão de dados facilita o acesso e entendimento dos dados do LARBEM, mesmo de forma remota, sendo assim, como o foco da atuação de TI neste primeiro momento é a captação de novos colaboradores e, por meio deles, recursos, poder acessar gráficos e análises sobre esses indivíduos é um facilitador para a gestão da instituição.
- **Transparência e Acesso:** Ao criar uma plataforma digital, como o site e seus agregados, a TI apoia o LARBEM em uma divulgação transparente de seus objetivos, história, canais de atendimento e meios de contato.

Portanto, no contexto do LARBEM, a TI atua como um elo que permite um melhor entendimento do perfil dos colaboradores, possibilitando a melhoria na abordagem em ações de captação e promovendo um melhor entendimento do impacto da organização na sociedade em que está inserida.

### 23.2. Papel do CIO

Para garantir a efetividade do alinhamento entre TI e estratégia organizacional, a presença de uma figura como o CIO, responsável por conectar a estratégia de TI e a estratégia organizacional, é de extrema importância. Essa pessoa, que pode ser um membro da equipe ou um consultor externo, deve:

- **Articular e Implementar Estratégias de TI:** Coordenar as estratégias tecnológicas, assegurando que cada investimento e iniciativa em TI suporte os objetivos principais do LARBEM.



- **Facilitar a Captação de Recursos:** O CIO pode liderar iniciativas para criar meios de captar mais apoio da sociedade e facilitar o contato desta com o LARBEM, além de promover a manutenção dos meios existentes para que estes sigam proporcionando ganhos diversos para o LARBEM.
- **Promover treinamentos para Integrar Processos e Pessoas:** O CIO deve buscar a integração de sistemas e plataformas, alinhando e treinando a equipe técnica e os voluntários para maximizar a eficiência do LARBEM.

### 23.3. Análise da Matriz SWOT

A análise SWOT, desenvolvida na primeira etapa do projeto, fornece uma visão estratégica que auxilia o LARBEM a maximizar suas forças e oportunidades e minimizar fraquezas e ameaças:

- **Forças:** A tradição e experiência de 70 anos no acolhimento, combinada com uma equipe técnica engajada e corpo voluntário dedicado, destacam-se como um alicerce para a organização. Essa base pode ser fortalecida com a TI, que otimiza processos de análise para recebimento de novos voluntários e acompanhamento de atividades que envolvem engajamento.
- **Fraquezas:** A falta de recursos fixos é uma fraqueza crítica, que impacta na manutenção de uma equipe mínima, a resistência a tecnologias, como visto no uso de cheques para pagamentos, também se mostra um desafio que pode ser superado com uma abordagem gradual de digitalização e treinamento da equipe.
- **Oportunidades:** O desenvolvimento de plataformas de engajamento para voluntariado e parcerias públicas é uma oportunidade que amplia a rede de apoio da instituição, facilitando novas parcerias e, até mesmo, a inserção das acolhidas no mercado de trabalho, uma vez que a visibilidade de uma instituição serve como apoio às ações das mais diversas naturezas.
- **Ameaças:** O desenvolvimento de plataformas de engajamento para voluntariado e parcerias públicas é uma oportunidade que amplia a rede de apoio da instituição, facilitando novas parcerias e, até mesmo, a inserção das acolhidas no mercado de trabalho, uma vez que a visibilidade de uma instituição serve como apoio às ações das mais diversas naturezas.

## 24. DESENVOLVIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO DE TI (PETI)

O Plano Estratégico de TI (PETI) para o LARBEM visa alinhar as iniciativas tecnológicas com as necessidades institucionais de aumentar a visibilidade, captar recursos e fortalecer a rede de apoio e engajamento da sociedade. Dada a realidade de recursos da instituição e limitações corporativas, o PETI será estruturado em ações práticas, divididas em etapas de fácil execução e implementação contínua. Estas ações permitirão ao LARBEM obter resultados efetivos sem a necessidade de um sistema integrado completo, concentrando-se em um site estratégico e em análises de dados voltadas para inteligência competitiva.

### 24.1. Visão Estratégica e Alinhamento com a TI

O Plano Estratégico de TI (PETI) para o LARBEM visa alinhar as iniciativas tecnológicas com as necessidades institucionais de aumentar a visibilidade, captar recursos e fortalecer a rede de apoio e engajamento da sociedade. Dada a realidade de recursos da instituição e limitações corporativas, o PETI será estruturado em ações práticas, divididas em etapas de fácil execução e implementação contínua. Estas ações permitirão ao LARBEM obter resultados efetivos sem a necessidade de um sistema integrado completo, concentrando-se em um site estratégico e em análises de dados voltadas para inteligência competitiva.

Com a missão de acolher e proteger crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade, o LARBEM busca ampliar o suporte e o envolvimento da sociedade. A tecnologia da informação desempenha um papel essencial ao facilitar a divulgação da instituição, a análise de dados estratégicos e o gerenciamento de informações sobre as atividades e o impacto do LARBEM. Assim, a TI será utilizada para criar um canal de comunicação atrativo e confiável e para apoiar a geração de relatórios e insights que poderão fundamentar decisões estratégicas e campanhas de captação.

### 24.2. Principais Áreas de TI a Desenvolver ou Melhorar

Para atender aos objetivos organizacionais, destacam-se as seguintes áreas que precisam ser desenvolvidas ou aprimoradas no LARBEM:

- **Presença Digital e Captação de Recursos:** Criação de um site institucional que sirva como plataforma central para comunicar a missão, os projetos e as oportunidades de contribuição e voluntariado no LARBEM. O site será projetado com funcionalidades básicas, mas com foco na clareza e na navegabilidade para facilitar o entendimento de como se pode fazer uma doação e, também, possibilitando o engajamento do público.
- **Análise de Dados e Relatórios baseando-se em Processos de Divulgação:** Coleta dos dados de redes sociais e análise no Power BI para monitoramento

de engajamento e otimização de campanhas de comunicação. Com essa tática, será possível avaliar o perfil dos seguidores e adaptar as postagens conforme os interesses identificados, gerando maior alcance e envolvimento.

### 24.3. Iniciativas Estratégicas de TI

Com base nas necessidades acima, delineamos as seguintes iniciativas estratégicas de TI:

- Criação de Site Institucional: O site será desenvolvido de forma simples, destacando:
  - História e missão do LARBEM: Com uma narrativa que inspire confiança e destaque a longa experiência no acolhimento de crianças e adolescentes.
  - Opções de doação: Um texto claro e fácil para facilitar o entendimento de como realizar contribuição financeira.
- Área de Voluntariado: Informações sobre as formas de atuação dos voluntários e sobre formas de se tornar um, para quem desejar se inscrever.
- Projetos e Impacto: Seção visual com dados das atividades, para que o público veja como o LARBEM funciona.
- Implementação de Dashboards no Power BI: Relatórios visuais serão criados para:
  - Avaliação de Engajamento: Exibir o engajamento social nas redes, para direcionar campanhas de captação.
  - Perfil de Doadores e Voluntários: Com base em questionários e interações nas redes, criar perfis de doadores e voluntários, o que ajudará a entender melhor o que os atrai a apoiar a instituição.
- Redes Sociais: Será feito um planejamento para monitorar e otimizar as publicações nas redes, utilizando o Power BI para:
  - Analisar o Engajamento: Comparar dados de visualizações e interações para adaptar estratégias de postagem e divulgar campanhas específicas.
  - Fomentar o Voluntariado: Divulgar campanhas de voluntariado, com base nos interesses identificados, aproveitando os dados dos seguidores.

### 24.4. Estrutura de Custos e Infraestrutura Necessária

As iniciativas foram planejadas de modo a minimizar custos, utilizando ferramentas gratuitas ou já acessíveis. O site poderá ser desenvolvido com plataformas acessíveis, como WordPress, enquanto o Power BI será usado para criação de relatórios e integração com redes sociais.

## 25. PROPOSIÇÕES DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DE TI

A implementação de práticas de governança de TI em instituições de pequeno porte, como o LARBEM, visa assegurar que as atividades de tecnologia estejam alinhadas aos objetivos organizacionais e que agreguem valor à missão da organização. Em ambientes menores, a introdução de frameworks e normas de governança reconhecidos — como COBIT e ISO/IEC 38500 — traz benefícios como maior controle sobre os processos de TI e um direcionamento estratégico para a aplicação de recursos. No entanto, dada a estrutura reduzida e a limitação de recursos tecnológicos no LARBEM, a aplicação completa desses modelos apresenta desafios consideráveis.

A implementação de práticas robustas e plenas de governança de TI, amplamente recomendada para organizações de médio e grande porte, pode tornar-se complexa e onerosa para uma instituição com proporções modestas, como o LARBEM, devido a restrições de infraestrutura, equipe e orçamento, sendo assim, em vez de uma aplicação integral, a adaptação seletiva desses frameworks, focando em práticas essenciais, pode ser mais viável e eficaz, uma vez que, embora haja um grau de dificuldade de implementação desse tipo de solução para instituição dessas proporções, a adoção seletiva de práticas essenciais e adaptadas à realidade da organização permite obter ganhos de governança de forma prática e escalável.

### 25.1. Adaptação do COBIT para Processos Críticos

O COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies) é um framework reconhecido por sua robustez e abrangência no gerenciamento e governança de TI. Ele fornece uma série de objetivos de controle que cobrem desde o planejamento estratégico e alinhamento com os objetivos organizacionais até a implementação de processos operacionais e de monitoramento. Entretanto, para o LARBEM, a adaptação seletiva de práticas essenciais, alinhadas às necessidades institucionais, possibilita uma governança mais prática e acessível, ajustada aos recursos limitados da organização.

Para o LARBEM, áreas como segurança da informação e continuidade das atividades são especialmente críticas, pois envolvem diretamente a proteção de dados sensíveis dos acolhidos e a manutenção dos serviços que a instituição oferece. A proteção de dados pessoais é crucial, dado que o LARBEM armazena informações confidenciais sobre indivíduos sob seus cuidados, o que exige um nível básico de segurança para evitar vazamentos ou acessos não autorizados. Para isso, práticas do COBIT voltadas ao controle de acesso e gestão de identidade, como a implementação de controles de permissão e autenticação de usuários, poderiam ser aplicadas.

Na prática, isso pode significar a criação de procedimentos simples, como limitar o acesso aos sistemas e arquivos a apenas pessoal autorizado e implementar senhas fortes e trocas periódicas de credenciais. Além disso, um treinamento básico para a equipe em boas práticas de segurança digital pode ser implementado para reforçar a proteção de dados e a conscientização de riscos.

## 25.2. Aplicação Simplificada da ISO/IEC 38500

A aplicação da norma ISO/IEC 38500 oferece uma abordagem acessível e estruturada para que instituições de pequeno porte, como o LARBEM, possam adotar boas práticas de governança de TI sem altos custos. Essa norma orienta a governança de TI em três pilares principais: responsabilidade, estratégia e conformidade, proporcionando diretrizes para a tomada de decisões tecnológicas que agreguem valor à organização e protejam contra riscos.

Para o LARBEM, a formação de um comitê informal de governança, composto pelos principais gestores da instituição, pode ser uma alternativa prática para aplicar a ISO/IEC 38500. Este comitê, sem requerer infraestrutura tecnológica avançada, pode se reunir periodicamente para avaliar e aprovar decisões estratégicas de TI. Dentre os principais pontos de foco, o comitê pode adotar práticas de responsabilidade ao assegurar que todos os envolvidos compreendam e assumam seus papéis em decisões de TI; de conformidade, ao garantir que as práticas adotadas atendam às regulamentações e normas éticas; e de estratégia, ao alinhar a tecnologia com a missão de acolhimento social do LARBEM.

Essa abordagem simplificada facilita que o LARBEM tome decisões informadas e seguras para suas necessidades de TI, mesmo com recursos limitados. Além disso, com a periodicidade nas reuniões e revisões, o comitê pode monitorar e ajustar as práticas de TI, reduzindo riscos de segurança e melhorando a eficiência operacional de forma contínua. Dessa maneira, a ISO/IEC 38500 torna-se um guia acessível e eficaz para promover uma governança de TI que esteja alinhada com os objetivos e a sustentabilidade da instituição.

## 25.3. Políticas e Procedimentos Essenciais de TI

Para uma instituição de pequeno porte como o LARBEM, a implementação de um conjunto simplificado de políticas de TI pode ser uma alternativa prática e eficaz. Em vez de um extenso conjunto de normas, o foco deve estar em diretrizes básicas de segurança e gestão de mudanças, que podem ser documentadas de forma simples e acessível para toda a equipe. Políticas de segurança, por exemplo, podem abordar aspectos como controle de acesso, uso adequado de senhas e proteção de dados pessoais, enquanto as políticas de gestão de mudanças asseguram que qualquer alteração no sistema seja conduzida de maneira controlada e sem impacto nos serviços.

A disseminação dessas diretrizes promove uma cultura de cuidado com a informação e de responsabilidade entre os colaboradores, contribuindo para a

redução de riscos e para a proteção dos dados dos acolhidos. Esse conjunto essencial de políticas não apenas reforça a segurança, mas também permite que o LARBEM opere com um nível básico de governança de TI, adequado às suas necessidades e limitações estruturais.

#### 25.4. Indicadores de Desempenho Fundamentais

Dada a estrutura limitada do LARBEM, que opera de forma predominantemente manual e utiliza eventualmente planilhas em Excel como principal ferramenta organizacional, a criação de indicadores de desempenho de TI deve ser simples e funcional. Indicadores básicos, como o tempo necessário para responder a mensagens em redes sociais, quantidade de novas parcerias por mês, quantidade de novos doadores individuais mensal, receita total de doações avulsas, receita total de doações recorrentes, valor médio das doações avulsas por mês.

Esse acompanhamento ajuda a avaliar a eficiência das atividades de TI e comunicação digital, ajustando as práticas conforme necessário, sem dependência de sistemas complexos, pois as métricas das redes sociais são facilmente coletadas e os resultados financeiros já são acompanhados pela tesoureira periodicamente.

Esses indicadores também contribuem para identificar dificuldades ou gargalos na operação diária, permitindo que o LARBEM priorize soluções de forma prática e acessível. A manutenção de registros de desempenho em planilhas possibilita revisões periódicas, oferecendo uma visão geral das operações digitais e promovendo um ciclo de melhoria contínua dentro das limitações estruturais da instituição.

### 26. ETAPA 5 - AVALIAÇÃO E GESTÃO CONTÍNUA DE TI

Dadas as limitações financeiras e técnicas do LARBEM, esta etapa propõe soluções acessíveis e escaláveis para a avaliação e gestão contínua de tecnologia da informação (TI). As recomendações consideram o pequeno corpo técnico de TI e o uso de computadores antigos. Desta forma, as propostas priorizam o uso de ferramentas gratuitas ou de baixo custo, processos simples e uma abordagem incremental para implementação.

#### 26.1. Desenvolvimento da Proposta de Sistema de Monitoramento e Controle

Com recursos limitados, o LARBEM necessita de uma abordagem simplificada para monitoramento e controle de TI. A prioridade é implementar soluções gratuitas e de fácil uso, garantindo a detecção de problemas básicos de desempenho e segurança. Sendo assim, seguem as atividades a serem realizadas:

- a) Ferramentas acessíveis para monitoramento: Ferramentas gratuitas, como Spiceworks Network Monitor ou Zabbix (em sua versão gratuita), serão configuradas nos computadores existentes para monitorar atividades críticas.

Essa solução permitirá que o pequeno corpo de TI acompanhe eventos anômalos com alertas simples.

- b) Indicadores de desempenho básicos: Indicadores como disponibilidade do sistema (uptime) e consumo de recursos (CPU e memória) serão monitorados, utilizando softwares leves compatíveis com os computadores antigos.
- c) Aplicação de boas práticas de governança: O framework COBIT será utilizado apenas como referência para documentar procedimentos básicos e treinar a equipe de TI, focando em atividades críticas que impactam diretamente a operação diária do LARBEM.

## 26.2. Preparação para Auditoria

A preparação para auditorias deve ser simples e centrada nos processos mais críticos, considerando as limitações de pessoal e infraestrutura. A prioridade será garantir conformidade mínima com as exigências legais e operacionais. Sendo assim, seguem as atividades a serem realizadas:

- a) Manual básico de auditoria: Um manual de auditoria simplificado será elaborado com checklists de conformidade essenciais, como segurança física e proteção de dados básicos. Este documento será construído internamente pela equipe de TI, sem necessidade de consultorias externas;
- b) Execução de auditorias internas semestralmente: A equipe de TI realizará verificações semestrais usando ferramentas manuais, como listas de controle em planilhas eletrônicas (Excel ou Google Sheets), avaliando aspectos básicos, como controle de acesso aos computadores e uso de senhas seguras;
- c) Identificação de vulnerabilidades com métodos simples: Em vez de testes avançados como pentests, serão aplicados métodos básicos de verificação, como análise de softwares desatualizados e checklists de segurança baseados nas práticas da ABNT NBR ISO/IEC 27001.

## 26.3. Proposta de Controles de Segurança

A segurança dos sistemas será reforçada com soluções simples e práticas, priorizando a proteção dos dados sensíveis e garantindo conformidade com diretrizes mínimas de segurança. Sendo assim, seguem as atividades a serem realizadas:

- a) Controles básicos de segurança:
  - Configuração de senhas fortes e políticas de troca periódica;

- Uso de softwares gratuitos de criptografia, como VeraCrypt, para proteger dados armazenados no único computador;
  - Manutenção física do ambiente onde o computador está localizado, garantindo proteção contra acessos não autorizados.
- b) Políticas de governança e conformidade: Serão elaboradas políticas de segurança simples, como um guia de boas práticas para a equipe interna, cobrindo desde a proteção de dados pessoais até a resposta a incidentes básicos.

#### 26.4. Monitoramento e Avaliação Contínua Proposta

Dada a infraestrutura limitada, o monitoramento contínuo será implementado de forma manual e incremental, com foco na sustentabilidade das operações de TI. Sendo assim, seguem as atividades a serem realizadas:

- a) Plano básico de monitoramento: Um plano semestral será estabelecido para revisar logs de eventos do sistema operacional (Windows Event Viewer) e realizar backups de dados críticos usando dispositivos USB ou serviços gratuitos de armazenamento em nuvem (como Google Drive, até o limite gratuito);
- b) Adaptação do ciclo PDCA, com práticas de monitoramento seguirão uma versão simplificada do ciclo PDCA:
- Planejar: Definir objetivos básicos de segurança;
  - Executar: Realizar verificações manuais e backups regulares;
  - Checar: Analisar resultados semestrais com base em relatórios simples;
  - Agir: Implementar correções ou ajustes necessários.

#### 26.5. Preparação para Auditorias Externas

A preparação para auditorias externas será baseada em documentações simples e relatórios manuais que atendam aos requisitos mínimos de segurança da informação:

- a) Documentação simplificada: Serão gerados relatórios básicos sobre o uso do computador, políticas de segurança e práticas de monitoramento. Esses documentos serão mantidos em formato digital e compartilhados com auditores, quando necessário;
- b) Treinamento básico da equipe: Os três colaboradores de TI participarão de treinamentos internos simples para garantir alinhamento com as práticas de segurança e conformidade exigidas nas auditorias.



## 27. CONCLUSÃO

O presente projeto consolidou-se como um esforço abrangente e estruturado para compreender as necessidades e limitações do Lar Batista Elizabeth Mein (LARBEM) no âmbito de sua gestão de Tecnologia da Informação. Por meio de análises detalhadas e propostas estratégicas, buscou-se oferecer soluções práticas e alinhadas à realidade da instituição, garantindo que suas operações permaneçam sustentáveis e eficazes, mesmo diante de restrições significativas.

O LARBEM, com sua missão de acolhimento e cuidado integral de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade, desempenha um papel vital na proteção e desenvolvimento de seus atendidos. No entanto, as limitações financeiras, como a dependência de doações e recursos intermitentes, somadas a restrições técnicas, como um corpo de TI reduzido e infraestrutura tecnológica precária, exigem que as estratégias propostas sejam adaptáveis e realistas.

Ao longo do projeto, foram desenvolvidas diretrizes práticas, incluindo:

- 1) Fortalecimento da Governança e Alinhamento Estratégico de TI: Utilizando frameworks como COBIT e ISO/IEC 27001 de forma simplificada, oferecemos ferramentas para garantir que os processos de TI sejam documentados e alinhados às metas institucionais.
- 2) Implementação de Controles de Segurança e Monitoramento: Propostas acessíveis, como ferramentas gratuitas de monitoramento e políticas básicas de segurança, foram delineadas para mitigar riscos operacionais e proteger dados sensíveis, essenciais para a continuidade das operações.
- 3) Gestão Financeira e Operacional Eficiente: A utilização de planilhas e ferramentas acessíveis foi recomendada para otimizar os processos de arrecadação e monitoramento de recursos, garantindo maior transparência e controle sobre as atividades da instituição.
- 4) Capacitação e Desenvolvimento de Equipe: Destacamos a importância do treinamento contínuo da equipe, mesmo que em um formato básico, para garantir que os colaboradores possam executar suas atividades de forma eficiente e segura.
- 5) O projeto também reconheceu as forças do LARBEM, como sua longa trajetória de 70 anos, uma equipe dedicada e o apoio da comunidade religiosa, que são pilares fundamentais para a continuidade de sua missão. No entanto, a análise SWOT revelou desafios significativos, como a falta de recursos fixos e a dependência de parcerias externas, que foram abordados nas propostas apresentadas.

Por fim, reforçamos que as estratégias propostas não apenas visam resolver problemas imediatos, mas também criam uma base sólida para o crescimento futuro do LARBEM. Com uma abordagem incremental e realista, é possível fortalecer a resiliência da instituição, expandir suas capacidades e continuar impactando positivamente a vida das crianças e adolescentes que dependem de seus serviços.

Portanto, este projeto reafirma o compromisso com a missão do LARBEM, propondo soluções práticas, escaláveis de tecnologia da informação, alinhadas à sua realidade, para que a instituição continue a ser um farol de esperança e transformação em sua comunidade..

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brasília: Senado Federal, 2000. BRASIL. Estatuto da Criança e do Adolescente: Lei federal nº 8069, de 13 de julho de 1990.

G1. Programa do TJPE oferece 'chá de casa nova' para jovens órfãos que completam 18 anos e precisam deixar abrigos. Disponível em: <https://g1.globo.com/pe/pernambuco/noticia/2023/03/09/programa-do-tjpe-oferece-cha-de-casa-nova-para-jovens-orfaos-que-completam-18-anos-e-precisam-deixar-abrigo-os.qhtml>. Acesso em: 27 ago. 2024.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. IBM Systems Journal, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.

KAHANER, Larry. Inteligência competitiva: como obter informação vital sobre os concorrentes. 1. ed. São Paulo: Futura, 1996.

MINISTÉRIO PÚBLICO DE PERNAMBUCO. *Instituições de acolhimento atuantes no estado de Pernambuco*. Disponível em: <https://cao.mppe.mp.br/defesa-infancia/instituicoes-de-acolhimento>. Acesso em: 27 ago. 2024.

SEBRAE-SC. 10 ferramentas de planejamento estratégico para impulsionar pequenos negócios. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/10-ferramentas-de-planejamento-estrategico-para-impulsionar-pequenos-negocios>. Acesso em: 15 set. 2024.

STAREC, Claudio (org.). Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações. São Paulo, SP: Saraiva, 2012. E-book. ISBN 9788502175358.

TABLEAU. Critérios SMART Goals. Disponível em: <https://www.tableau.com/pt-br/learn/articles/smart-goals-criteria>. Acesso em: 15 set. 2024.