



PLANO ESTRATÉGICO 2013-2018

Aprovado na reunião do Conselho de 11 de março de 2013

APRESENTAÇÃO

Ao completar 5 anos no final de 2012 o Rio Como Vamos (RCV) decidiu proceder a uma análise da sua experiência e formular uma estratégia para o quinquênio que ora se inicia, consubstanciada num Plano.

O Plano foi elaborado por Diretores, Conselheiros e amigos do RCV e posteriormente ajustado e complementado a partir das recomendações do Conselho do RCV.

O Plano poderá ser revisto sempre que necessário, mas, em princípio, deve nortear os trabalhos do RCV pelo horizonte de 5 anos.

SUMÁRIO

Apresentação

Sumário Executivo

- 1.** Cenário
- 2.** Espírito do RCV
- 3.** Missão
- 4.** Valores
- 5.** Análise FOFA
- 6.** Frentes de Trabalho para 2013
 - 6.1 Categorias de Projeto
 - 6.2 Projetos
 - 6.3 Cronograma Anual
- 7.** Modelo de Organização
 - 7.1 Organograma
 - 7.2 Plano de Trabalho - 2013
- 8.** Estratégia Financeira
 - 8.1 Fontes
 - 8.2 Usos
 - 8.3 Prioridade
- 9.** Conclusões e Recomendações
 - 9.1 Reflexões Estratégicas
 - 9.2 Estrutura de Gestão
 - 9.3 Orçamento Anual
 - 9.4 Acompanhamento
 - 9.5 Gestão de Reputação

SUMÁRIO EXECUTIVO

CENÁRIO

Criação do RCV (2007) expressando:

- Preocupação com cidade
- Necessidade de envolvimento da sociedade em processo de mudança
- Importância de indicadores para melhor diagnóstico e melhor acompanhamento de políticas
- Vontade de trabalhar sentimento de pertencimento

NOVOS DESAFIOS

- Mudanças econômicas e políticas nos cenários nacional e internacional
- Esgotamento de ciclo de grandes obras públicas; efeitos sobre endividamento
- Dificuldade de garantir economia moderna e sustentável; menos dependência de petróleo
- Feição da administração pública pós eleições 2014 e 2016

ESPÍRITO RCV

- Entidade inovadora: vocação primordial de estímulo à consciência cidadã
- Contribuição difusa: informações disponibilizadas atingindo mais altos escalões decisórios e também cidadão comum
- Não afeito a “encampar” visões ou soluções; abertura de espaços para concepção, defesa e avaliação de questões

MISSÃO

Propiciar informação e conhecimento sobre o Rio de Janeiro e seu contexto, proporcionando à gente do Rio a formação de uma cultura cidadã que enseje o aperfeiçoamento de políticas de interesse da cidade e a maior responsabilidade pública dos agentes, visando obter a contínua melhoria na qualidade da vida local.

VALORES

- Credibilidade: informações e análises produzidas; forma de atuação
- Isenção: apatidária, imparcial, neutra e desobrigada frente a interesses
- Relevância: “antena” em questões emergentes e oportuna (regular e rápida nos produtos)
- Acessibilidade: disseminação ampla de produtos a todos os públicos
- Autonomia: recursos e instrumentos para cumprir objetivos; cooperação com outros agentes, mantendo coerência com valores

<p style="text-align: center;">Pontos Fortes</p> <p>Imagem Pública</p> <p>Eficácia da atuação</p> <p>Qualidade dos Produtos</p> <p>Forte interlocução com a Prefeitura</p>	<p style="text-align: center;">Pontos Fracos</p> <p>Falta de clareza quanto ao “onde vamos”</p> <p>Estrutura organizacional</p> <p>Estrutura financeira</p>
<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <p>Degradação Contexto Externo</p> <p>Não engajamento da sociedade civil</p> <p>Banalização da proposta original</p> <p>Não repercussão dos temas do RCV em canais mais amplos de mídia</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Abertura de novas frentes de desenvolvimento na cidade</p> <p>Prefeitura reconhecer e ampliar laços com RCV</p> <p>Emergência de população mais exigente e aumento da influência do setor privado</p> <p>Formas inovadoras de colaboração técnica</p> <p>Ampliação dos apoiadores financeiros</p>

FRENTES DE TRABALHO

- Inteligência: capacidade de acumular conhecimento relevante
- Indicadores: base de dados e informações sobre a cidade
- Facilitação: articulação entre agentes em temas multidisciplinares
- Metodologia: melhoria da cobertura das informações, qualidade, formas de arquivo, recuperação e tratamento
- Divulgação: disseminação das informações e maior conhecimento do Rio Como Vamos

ESTRATÉGIA FINANCEIRA

- Desde fundação com grande suporte Grupo Libra e Celina Carpi
- Recente diversificação de recursos (2012); necessidade de verificar grau de satisfação e assegurar continuidade
- Desafio: equilíbrio entre apoio institucional e apoio a projetos
- Aplicação de recursos de forma demasiado agregada: necessidade de orçamento por projeto

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

- Inflexões estratégicas e novas áreas de atuação
- Melhorias na estrutura de gestão: controles, relatórios e acompanhamentos
- Orçamento anual: por projetos
- Acompanhamento: relatórios incluindo gastos e realização de metas
- Gestão de Reputação: a ser detalhada posteriormente.

1. CENÁRIO

Em 2007, ao ser criado o RCV, o Rio de Janeiro vivia uma situação de extrema degradação na qualidade de vida.

A criação do RCV expressava:

- preocupação com a cidade;
- necessidade de envolver a sociedade na mudança da tendência de deterioração física e ambiental e também da mentalidade política;
- a importância de se dispor de indicadores de situação que permitissem melhores diagnósticos e melhores condições de monitoramento das ações públicas ou privadas;
- a vontade de se trabalhar o sentimento de “pertencimento” à cidade envolvendo cidadãos e tomadores de decisão na discussão do seu ambiente.

Decidiu-se focar o RCV nos limites administrativos do Município do Rio de Janeiro.

Relatórios Anuais e cerca de 60 páginas de matéria jornalística publicada pelo O Globo – o mais influente jornal local e uma referência nacional - comprovam a eficácia e a originalidade da ação do RCV no período. Esses documentos foram inputs importantes na formulação deste Plano Estratégico.

Antevê-se, no entanto, novos desafios para a cidade e portanto para o RCV, alguns dos quais são:

- as mudanças econômicas e políticas nos cenários internacional e nacional com repercussões diretas numa megacidade do porte do Rio de Janeiro;
- o esgotamento de um ciclo de grandes obras públicas de infraestrutura realizadas com recursos estatais, muitas vinculadas aos eventos Copa 2014 e Olimpíadas 2016, deixando Estado e Município com seus limites de endividamento comprometidos;
- a dificuldade de deslançar uma economia local moderna e sustentável, alinhada com grandes vetores de desenvolvimento nacional e global e menos dependente de um único vetor (petróleo);
- a feição da administração pública a partir dos resultados das eleições de 2012, 2014 e 2016

2. ESPIRITO DO RCV

O RCV é uma entidade inovadora no quadro de instituições do terceiro setor por vocacionar-se primordialmente a criar uma consciência cidadã que potencialize e torne mais eficaz a ação de outras entidades públicas ou privadas.

Ao sistematizar dados, prover informações, incentivar comparações e reflexões sobre o que ocorre no Rio de Janeiro e nos seus bairros,

a sua contribuição é difusa, atingindo os mais altos escalões decisórios, mas também o cidadão comum.

O RCV é pouco propenso a “encampar” visões ou soluções, mas proporciona os meios para que elas sejam concebidas, defendidas e implementadas, bem como avaliadas ao longo do tempo.

3. MISSÃO

Propiciar informação e conhecimento sobre o Rio de Janeiro e seu contexto, proporcionando à gente do Rio a formação de uma cultura cidadã que enseje o aperfeiçoamento de políticas de interesse da cidade e a maior responsabilidade pública dos agentes, visando obter a contínua melhoria na qualidade de vida local.

4. VALORES

O RCV se compromete a ser uma instituição crível, isenta, relevante, acessível e autônoma, cultivando esses valores conforme abaixo definidos:

Credibilidade, no tocante à informação que divulga, às análises propiciadas e a sua forma de atuar;

Isenção significando que é apartidária, imparcial, neutra e desobrigada frente a quaisquer interesses específicos;

Relevância no sentido de antecipativa ('atenada' em questões emergentes) e oportuna (regular e rápida no provimento de seus produtos);

Acessibilidade no tocante à disposição de forma ampla de seus produtos para todos os públicos;

Autonomia contando com recursos e instrumentos para cumprir seus objetivos, trabalhando em cooperação com outros agentes, de forma coerente com seus valores.

5. ANÁLISE FOFA

A análise FOFA da instituição e do seu contexto capturou as seguintes percepções em relação ao RCV (itens 5.1 e 5.2) e em relação ao ambiente no qual atua (itens 5.3 e 5.4).

5.1 Pontos Fortes

Quanto à imagem pública do RCV:

- Imagem positiva (de isenção, credibilidade na informação e análise, compromisso com o interesse público), consolidada em diversos segmentos sociais (em especial, entre formadores de opinião)
- Modelo e referência para iniciativas externas como instrumento de acompanhamento de políticas públicas e difusão de informação sobre a qualidade de vida urbana (do tipo "public report card" ou "observatório social")

Quanto à eficácia de sua atuação (alcance de seus objetivos; impacto de seus programas):

- reconhecimento como referência pela mídia em função da fiabilidade dos dados; ex: página mensal no O Globo
- reconhecimento como interlocutor pela Prefeitura, participando em iniciativas estruturantes e influenciando na formulação de políticas públicas; ex: monitoramento dos resultados das secretarias municipais (Acordo de Resultados); parceria com a Casa Civil para fixação das metas de recuperação da comunidade do Alemão; participação no Conselho da Cidade, no Comitê do Legado; nos Parceiros da Educação (SME); na Plataforma de Desenvolvimento Sustentável (SMAC) e no Acordo de Resultados (Casa Civil); argumentação em prol da reorganização dos indicadores de resultados por núcleos problemáticos (superando a compartimentalização inerente à estrutura das secretarias)

Quanto aos produtos e recursos com que conta o RCV:

- Capital acumulado de informação e conhecimento (base de dados e análise), com padrão de qualidade e continuidade (séries históricas); ex: Indicadores de Percepção e de Resultados
- Capacidade de servir de “antena”, identificando e dando visibilidade a novos temas e problemas; ex: cultura cidadã e ordem pública, mobilidade urbana, acessibilidade da cidade às pessoas portadoras de deficiências
- Capacidade convocatória de especialistas em áreas estratégicas; ex: grupo de mobilidade urbana

- Multidisciplinaridade dos participantes de seu conselho e de sua equipe técnica

5.2 Pontos Fracos

- **Falta clareza quanto à estratégia a ser perseguida nos próximos cinco anos**
 - “Estamos com produtos certos e vendáveis?”
 - Como resolver o bloqueio que nos auto impusemos da clientela empresarial, compradora de produtos, em função do compromisso de autonomia?
 - Quais os veículos mais adequados para prover informação e promover mudanças em prol de um comportamento participativo e responsável?
- **A atual estrutura organizacional não é adequada para atender a demandas emergentes (novo perfil institucional, novas tarefas), devido a:**
 - exiguidade da equipe técnica;
 - dificuldade de se apropriar dos dados e traduzi-los de modo compreensível para a população;
 - dificuldade de implementar formas inovadoras de comunicação e mobilização voltadas para a sociedade (ex: ausência de inserção nas redes sociais);
 - tendência à burocratização interna.
- **Vulnerabilidade do Apoio Financeiro**
 - fragilidade e pouca amplitude dos apoiadores

- conflito de interesse inerente ao modelo atual pode inibir a expansão de patrocinadores

5.3 Ameaças

- Retrocesso no clima de esperança vigente na cidade, seja pelo recrudescimento da violência, degradação do cenário econômico ou decepção com as lideranças
- Ausência de uma reflexão prospectiva por parte de governo e sociedade sobre os desafios para o futuro do Rio como cidade global e sustentável
- Banalização da proposta do RCV:
 - por surgirem entidades análogas;
 - pela incapacidade de “refrescar” a sua atuação.
- Não repercussão dos temas RCV em canais mais amplos da mídia

5.4 Oportunidades

- Transformação econômica e social pela qual o Rio vem passando (p.e. grandes eventos internacionais, mais investimento, menos violência e revitalização do centro levando a um clima continuado de esperança que demanda estímulos e novas idéias)
- Explorar o reconhecimento que a Prefeitura obtém por apoiar a transparência na gestão
- Dar substância à mídia no papel de dar visibilidade à gestão pública e mobilizar a população
- Maior envolvimento do setor privado com a construção de uma cidade mais segura e sustentável
- Crescente importância das questões de ética, eficácia e equidade da gestão pública

- Explorar novas alternativas de apoio financeiro (p.e entidades multilaterais? fidelização de apoio empresarial?)
- Potenciais reforços de equipe (p.e., utilização de mão-de-obra voluntária)

5.5 Quadro Resumo FOFA

Simplificando e “arrumando” as principais mensagens deste exercício, apresentamos o quadro abaixo.

<p style="text-align: center;">Pontos Fortes</p> <p>Imagem Pública</p> <p>Eficácia da atuação</p> <p>Qualidade dos Produtos</p> <p>Forte Interlocução com a Prefeitura</p>	<p style="text-align: center;">Pontos Fracos</p> <p>Falta de clareza quanto ao “onde vamos”</p> <p>Estrutura organizacional</p> <p>Estrutura financeira</p>
<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <p>Degradação Contexto Externo</p> <p>Não engajamento da sociedade civil</p> <p>Banalização da proposta original</p> <p>Não repercussão de temas RCV em canais mais amplos da mídia</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Abertura de novas frentes de desenvolvimento na cidade</p> <p>Prefeitura reconhecer e ampliar laços com RCV</p> <p>Emergência de população mais exigente e aumento da influência do setor privado</p> <p>Formas inovadoras de colaboração técnica</p> <p>Ampliação dos apoiadores financeiros</p>

6. FRENTES DE TRABALHO

As etapas anteriores permitem caracterizar que o desafio principal dos anos vindouros para o RCV está ligado a ser relevante com ganho na qualidade.

As diversas proposições sugeridas ao longo do processo de elaboração do planejamento estratégico foram debatidas e posteriormente consolidadas em projetos ou atividades a desenvolver. Estes projetos foram agrupados em cinco grandes categorias definidas no item 6.1 adiante.

Os projetos, em tese, devem esgotar as possibilidades de explorar as **Oportunidades** de atuação apontadas no exercício FOFA ao tempo em se focam em eliminar os **Pontos Fracos** (o que está no poder da RCV), se mitigam as **Ameaças** e - especialmente – se tira partido dos **Pontos Fortes** da entidade.

Em seguida, com base na limitação de recursos prevista, estes projetos foram distribuídos ao longo do quinquenio conforme se apresenta no item 6.3 adiante.

6.1 Categorias de Projetos

As categorias nas quais se agrupam os diversos projetos e atividades são explicadas a seguir.

Inteligência: são os projetos que se voltam à capacidade de acumular conhecimento relevante – em todos os campos – para os propósitos da entidade. Assim se constrói o valor intangível da organização e que, no tempo, se constituirá no seu principal ativo;

Indicadores: nesta categoria relaciona-se o que se refere à base de dados e informações sobre o status da cidade e outros campos de interesse aos propósitos do RCV;

Facilitação: categoria de atividades de consultoria ou de “coach” em temas multidisciplinares urbanos, juntando agentes que usualmente trabalham isolados para influenciar o rumo de sua atuação. **Ex:** Projeto em curso da Mobilidade Urbana

Metodologia: engloba os projetos voltados ao interior do RCV destinados a melhorar a cobertura das informações, a sua qualidade, as formas de arquivo, recuperação e de seu tratamento

Divulgação refere-se aos projetos voltados a tornar o RCV mais conhecido, suas informações mais acessíveis e sua colaboração na melhoria da qualidade de vida na cidade mais valorizada

6.2 Projetos

Seguem, por categoria, os projetos e atividades propostos para o ano de 2013.

INTELIGÊNCIA

1. Caracterizar o Conselho e Diretoria como um núcleo de reflexão permanente (reuniões trimestrais) sobre a cidade e suas tendências apreciando-se na ocasião o relatório preparado pela Diretoria sobre a evolução no período.
2. Trabalhar em reuniões específicas e seminários a “Visão do Rio”; ou seja, o que somos, o que queremos ser, quem são os agentes relevantes e o que eles pensam sobre a cidade, (tendo em conta quando possível as variações de percepção georeferenciadas).

3. Desenvolver a reflexão sobre a maneira de conciliar o tratamento de fenômenos metropolitanos no seu recorte municipal. Discutir se, como e quando o RCV tratará de informações metropolitanas, considerando a eventual medida da polarização da cidade sobre os municípios vizinhos em campos como saúde, educação, transporte e emprego.
4. Manter relacionamento com entidades internacionais focadas nos fenômenos urbanos de megalópoles (Urban Age, Megacities etc.) e manter-se antenado neste debate sobre novas institucionalidades.

INDICADORES

5. Aprimorar a documentação dos dados registrando para cada um a forma que é apurado, por quem, em que periodicidade, margem de erro, eventuais mudanças na metodologia de sua captura.
6. Acompanhar o elenco de políticas públicas, planos e programas de maior impacto sobre os indicadores, procurando criar as bases para uma futura análise da relevância, benefícios e custos dessas políticas (ex: Escolas do Amanhã).
7. Considerar elenco mínimo de dados de outras cidades que possam ser utilizados como “benchmark” ou comparações, estabelecendo para tal contatos e convênios de colaboração e fornecimento de dados, em nível nacional e internacional.
8. Considerar a realização de pesquisas qualitativas e quantitativas de percepção sobre temas específicos em geral temas de transversalidade evidente, que exigirão

ações coordenadas de entidades que costumeiramente atuam independentemente (ex: repressão ao uso de crack, médico de família) subsidiando mudanças em marcos legais e regulatórios.

9. Considerar a criação de um conjunto de indicadores, ou de indicador calculado a partir de existentes, que possa expressar a medida de “bem estar” ou “felicidade” (considerar o relatório Sachs (The Happiness Report) e o relatório IWR (Inclusive Wealth Report) das Nações Unidas bem como o indicador desenvolvido pelo Banco Mundial para o Butão.

FACILITAÇÃO

10. Disponibilizar-se para sediar (espaço de articulação) e facilitar a realização de debates multidisciplinares sobre temas transversais (temas que tenham relação com a atividade de diferentes secretarias, órgãos ou entidades civis) facilitando a convergência no desenho de adequadas políticas públicas. Essa atividade pode estar ligada à de número 8.
11. Mapear as interações entre agentes caracterizando as respectivas responsabilidades e o impacto de suas atividades sobre os valores de indicadores escolhidos.

METODOLOGIA

12. Promover diagnóstico sobre a estrutura de arquivos das informações existentes bem como sobre a necessidade de dotá-la de maiores recursos informacionais e geo-referenciá-las tendo em conta as mencionadas ampliações

para registro de programas, políticas e pessoas. Definir os back-ups necessários.

13. Implantar um modelo contábil e gerencial que permita o acompanhamento de projetos próprios e com suporte de terceiros de forma clara e transparente.

DIVULGAÇÃO

14. Criar página no Facebook, no Twitter, no Google e noutras redes sociais relevantes bem como aprimorar para o mais avançado “estado de arte” o site do RCV.
15. Promover reuniões periódicas com O Globo no sentido de ajustar os interesses mútuos.
16. Criar uma central de “releases” interessantes, assinados pelo RCV ou por seus Conselheiros e Convidados que seja disponibilizada para todos os meios de comunicação. Com o tempo, negociar que alguns temas sejam prioritariamente enviados a determinados veículos de comunicação.
17. Ampliar a participação do RCV, de seus Conselheiros e eventuais porta-vozes na discussão pública em Seminários e outros eventos da sua temática.

6.3 Cronograma Anual

<u>PROJETOS E ATIVIDADES</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>
------------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Inteligência

1.Conselho e Diretoria	_____	_____	_____	_____	_____
2.Seminários	_____	_____	_____	_____	_____
3.Região Metropolitana	_____	_____	_____	_____	_____
4.Network Internacional	_____	_____	_____	_____	_____

Indicadores

5. Documentos dados	-----	_____	_____	_____	_____
6. Acompanhar Políticas	_____	_____	_____	_____	_____
7. Comparações entre cidades	_____	_____	_____	_____	_____
8. Pesquisas	_____	_____	_____	_____	_____
9. Indicador Bem Estar	_____	-----	_____	_____	_____

Facilitação

10.Espaço de Articulação	_____	_____	_____	_____	_____
11.Árvores decisórias	_____	-----	_____	_____	_____

Metodologia

13.Estrutura dos Arquivos de Informação	_____	_____	_____	_____	_____
14.Projeto Gerencial	_____	_____	_____	_____	_____

Divulgação

15.Redes Sociais	_____	_____	_____	_____	_____
16.Relacionamento O Globo	_____	_____	_____	_____	_____
17.Central de Relases e Artigos	_____	_____	_____	_____	_____

Legendas:

_____ execução prevista

----- execução caso haja recursos

7. Modelo de Organização

7.1 Organograma



7.2 PLANO DE TRABALHO - 2013

INTELIGÊNCIA					
PROJETO	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL	PRODUTOS	CUSTO	APOIO FINANCEIRO
1 – Conselho e Diretoria	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões: calendário anual; estrutura; temas • Apoios requeridos 	Celina Rosiska Thereza	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões: Ma. Jun. Set. Dez. • Definição prévia de pautas • Ajudas-memória 	R\$ 4.073	Grupo Libra e Celina Carpi
2- Seminários	<ul style="list-style-type: none"> • Local; participantes; Produtos; divulgação • Temas: cultura cidadã; mobilidade urbana; outros ??? 	Rosiska Thereza	<ul style="list-style-type: none"> • Quatro seminários • Relatório eletrônico • Divulgação via releases 	R\$ 14.878	Grupo Libra e Celina Carpi
INDICADORES					
PROJETO	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL	PRODUTOS	CUSTO	APOIO FINANCEIRO
3 - Acomp. de Políticas Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Atualização regular da Matriz de acompanhamento • Novos programas e projetos • Destaque a Projetos Olímpicos 	Thereza	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz atualizada (3 momentos) • Tabulação para comunicação 	R\$ 4.957	Climate Works Vale Grupo Libra
4- Pesquisas de Percepção	<ul style="list-style-type: none"> • 4ª versão (quantitativa) • Qualitativa inserindo: mobilidade urbana e resíduos sólidos. 	Thereza Rosiska	<ul style="list-style-type: none"> • Publicação impressa e eletrônica • Evento: divulgação • Tabulação de dados: comunicação 	R\$ 149.667	Climate Works Vale Grupo Libra

FACILITAÇÃO					
PROJETO	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL	PRODUTOS	CUSTO	APOIO FINANCEIRO
5 - Espaços de Articulação	<ul style="list-style-type: none"> • Projetos Temáticos: Mobilidade urbana; resíduos sólidos; Indicadores das Olimpíadas • Registro e discussão Metodologia RCV • Comitê do Legado; Conselho da Cidade; Plataforma de Desenvolvimento Sustentável; Parceiros da Educação; Acordos de Resultados 	Thereza Rosiska	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório mobilidade urbana • Documento-base Resíduos Sólidos • Relatórios GTs Resíduos Sólidos • 5 workshops e relatório projeto piloto • Relatório metodologia RCV • Insumos para comunicação 	R\$ 135.012	Climate Works Vale Grupo Libra

METODOLOGIA					
PROJETO	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL	PRODUTOS	CUSTO	APOIO FINANCEIRO
6- Projeto Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Novo modelo de relatório de acompanhamento de receitas e despesas 	Thereza	<ul style="list-style-type: none"> • Centros de custos por projetos • Relatórios trimestrais por projeto e geral 	R\$ 3.767	Grupo Libra Celina Carpi
7- Arquivos e Informação	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico estrutura: <ul style="list-style-type: none"> • fontes • atualizações • recursos de informação - Atualização: <ul style="list-style-type: none"> • sistema indicadores • rede paralela - Sistema de indicadores: <ul style="list-style-type: none"> • animações e interatividades • aplicativos: smartphone e tablets 	Thereza	<ul style="list-style-type: none"> Relatório Sistema de Indicadores • Sistema de Indicadores e Rede Paralela atualizados • Indicadores com animações • App disponibilizado 	R\$ 175.440	Vale Grupo Libra Celina Carpi

DIVULGAÇÃO					
PROJETO	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL	PRODUTOS	CUSTO	APOIO FINANCEIRO
8- Redes Sociais e Site	<ul style="list-style-type: none"> Ajuste de conteúdos do site Versões em inglês e espanhol para site Atualizações e acompanhamento Facebook; Twitter; YouTube 	Thereza	<ul style="list-style-type: none"> Site revisto; alimentado; com traduções 2/3 posts semanais - Facebook 1 tweet/dia para uma semana - Twitter 1 vídeo por mês - Youtube Relatório inserção RCV nas redes sociais 	R\$ 55.563	Grupo Libra Celina Carpi
9 – Parceria O Globo	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhamento parceria 	Rosiska	<ul style="list-style-type: none"> Reuniões com Direção O Globo 		

DIVULGAÇÃO					
PROJETO	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL	PRODUTOS	CUSTO	APOIO FINANCEIRO
10- Disseminação Informações e Mídias	<ul style="list-style-type: none"> Página mensal do "O Globo" Releases e spots semanais (ONBUS) 	Rosiska Thereza	<ul style="list-style-type: none"> 12 matérias para "O Globo" 3 releases semanais 18 spots semanais para ONBUS 	R\$ 123.212	Grupo Libra Celina Carpi Vale

8. Estratégia Financeira

8.1 Fontes de Recursos

O RCV tem desde a fundação se amparado nas generosas contribuições do Grupo Libra e da Celina Carpi.

Mais recentemente, em 2012, este quadro de recursos diversificou-se, ainda sem uma vinculação forte entre doadores e projetos específicos.

A evolução no período 2009/2012 pode ser percebida no quadro abaixo. Os números mostram as importâncias em milhões de reais.

Doadores	2009		2010		2011		2012	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Libra	289	40	265	32	382	43	358	30
Celina	110	15	120	15	120	13	120	10
Light	60	8	80	10	80	9	40	3
UTE- NF	60	8	80	10	-		-	
Metrô	60	8	100	12	15	2	-	
CHL	-		30	3	40	4	-	
Invepar	-						75	6
Vale	-						150	13
Climate								
Works	-						257	22
Transf./Saldo	139	19	136	17	248	28	179	15
TOTAL	718	100	811	100	885	100	1179	100

Verifica-se que a diversidade dos doadores é uma grande conquista que deve ser acompanhada por um trabalho de verificar junto a cada um o grau de satisfação e especialmente assegurar a continuidade.

Para isso, o exemplo de entidades semelhantes, é sintomático: a maturidade vem com a transferência das doações “intuito persona” para “intuito projeto”.

Esse parece ser o desafio do quinquênio para o RCV e pode corresponder à necessidade dele atrair profissional/ou Diretor Voluntário com este perfil de captador/vendedor de projeto.

8.2 Usos de Recursos

As aplicações de recursos pelo RCV são acompanhadas de forma muito agregada que não permite uma verificação como eles se distribuem pelos seus projetos ou pelo menos pelas Categorias de projetos, conforme ora proposto.

A evolução do período 2009 a 2012 está apresentada abaixo

Usos	2009		2010		2011		2012	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Pessoal	306	42	321	40	302	34	317	27
Consultores	62	9	69	9	157	18	136	12
Viagem	6	1	5	1	5	1	7	1
Infraestrutura	83	11	144	18	165	19	134	12
Custo								
Projetos	141	19	17	2	-		-	
Comunicação	-		16	2	86	10	79	7
Saldo Anual	129	18	238	29	169	19	490	42
Total	727	100	810	100	884	100	1163	100

As principais observações que cabe registrar são as seguintes:

- O sistema de acompanhamento não permite se identificar como o uso dos recursos se distribui entre as atividades
- O pessoal – rubrica mais importante – é todo ele (ou quase) admitido sob a forma de Pessoa Jurídica o que encena um potencial passivo trabalhista
- As rubricas projetos e comunicação certamente estão superpostas.

8.3 Prioridade

A questão financeira não parece a primeira vista ser o mais premente para 2013, mas certamente a organização da contabilidade de uma forma mais gerencial e por projeto o é tendo em vista as perspectivas que se quer abrir para ter uma organização financiada por recursos de projetos.

Isso exigirá mais organização e demonstrativos mais transparentes justificando-se a criação de um projeto específico para isso (que recebeu o número 14).

9. Conclusões e Recomendações

O exercício de planejamento recomenda:

9.1 Inflexões Estratégicas

Promover “inflexões estratégicas” e novas áreas de atuação para que suas atividades continuem a possuir a relevância demonstrada nesses seus primeiros 5 anos de existência.

9.2 Estrutura de gestão

No primeiro momento deve-se focar mais nos controles/relatórios/acompanhamento gerencial do RCV e dos seus projetos. Isso é um fator importante agora que se amplia o quadro de apoiadores e se começa a atrair recursos de fontes mais diversificadas do que seus patrocinadores originais, concentrados em Libra/Celina Carpi.

9.3 Orçamento Anual

Para o ano de 2013 o orçamento apresentado com descrição e distribuição de recursos pelos projetos detalhados no item 8, sob a forma da tabela 9.1 Governança/ Meio/ Fim, apresentada a seguir e a que explicita o financiamento por projeto 9.2.

9.1 PROJETOS DO PLANO DE TRABALHO RCV 2013 // GOVERNANÇA/ MEIO/ FIM						
PROJETOS	INTELIGÊNCIA	INDICADORES	FACILITAÇÃO	METODOLOGIA	DIVULGAÇÃO	CUSTO TOTAL
A. GOVERNANÇA						
P1- Conselho e Diretoria	X					4.073
P6- Projeto Gerencial				X		3.767
TOTAL						7.840
B. MEIO						
P7- Arquivos e Informação				X		175.440
P9- Parceria O Globo					X	0
TOTAL						175.440
C. FIM						
P2- Seminários	X					14.878
P3- Acompanhamento de Políticas Públicas		X				4.957
P4- Pesquisas de Percepção		X				149.667
P5- Espaços de Articulação			X			135.012
P8- Redes Sociais e Site					X	55.563
P10- Disseminação de Informações e Mídias					X	123.212
TOTAL						483.289
TOTAL DOS PROJETOS						666.569

9.2 FINANCIAMENTO (Valor em R\$)					
P1	Conselho e Diretoria	Celina	G. Libra		
		1.776	2.297		
P2	Seminários	Celina	G. Libra		
		3.552	11.326		
P3	Acomp. de Políticas Públicas	CWS	G. Libra	Vale	
		1.652	1.652	1.653	
P4	Pesquisa de Percepção	CWS	G. Libra	Vale	
		119.889	19.889	9.889	
P5	Espaços de Articulação	CWS	G. Libra	Vale	
		85.004	25.008	25.000	
P6	Projeto Gerencial	Celina	G. Libra		
		1.332	2.435		
P7	Arquivos e Informação	Celina	G. Libra	Vale	
		35.100	90.170	50.170	
P8	Redes Sociais e Site	Celina	G. Libra		
		2.664	52.899		
P9	Parceria O Globo				
P10	Disseminação de Inf. e Mídias	Celina	G. Libra	Vale	
		10.000	70.000	43.212	
TOTAL		Celina	G. Libra	CWS	Vale
		54.424	275.676	206.545	129.924
TOTAL PLANO			666.569		

9.4 Acompanhamento

As providencias precedentes viabilizarão igualmente o acompanhamento mensal que, simplificadaamente, mostrará o quanto se avançou no gasto de cada projeto e que realização física correspondeu a este dispêndio.

Na medida em que os projetos fiquem descritos em detalhe pelos seus responsáveis metas específicas para cada um deverão ser pactuadas e remunerações vinculadas a desempenho serem atribuídos para os casos de sucesso.

9.5 Gestão de Reputação

O capital intangível é o maior asset de uma organização deste tipo e sua gestão requer uma atenção especial. Consideramos nesse momento prematuro detalhar medidas nessa área que, a bem da verdade, está sendo muito bem coberta por Celina/Rosiska e Theresa Lobo.

No futuro, parte dos resultados deverá ser revertida em participações em eventos nacionais e internacionais, elaboração de papers etc.

É importante que o RCV chegue a Governadores, Prefeitos, Executivos Públicos e Privados como uma instituição de contribuições singulares e diferenciadas para a vida da cidade e a gestão da sua reputação (que vai além do marketing ou divulgação) deve cumprir este papel.