

Impacto Social Ampliado: A Transformação da Mandú a partir da Inovação Social em Gerenciamento de Projetos

Mariana Orrico¹

Katharinny Bione²

Bruna de Paula²

Felipe Bannitz³

Mandú Inovação Social

Gerência de Desenvolvimento Institucional

mariana.orrico@Mandusocial.org

RESUMO

Este artigo analisa a transformação institucional da Mandú Inovação Social, ocorrida em 2019, impulsionada pelas restrições da pandemia Covid-19 e resultado de uma avaliação crítica interna que revelou a necessidade de mudanças profundas em sua estrutura. A implantação de uma Gerência de Inovação e intensificação do seu Escritório de Projetos foram essenciais para a mudança de chave como demonstrado no caso do PACT – Programa de Apoio a Comunidades Tradicionais, implementado ao longo de 29 comunidades e que beneficia mais de 1.000 pessoas no entorno da Estrada de Ferro Carajás (EFC).

Palavras-chave: mudança institucional; inovação social; gerenciamento de projetos.

ABSTRACT

This article assay the institutional transformation of Mandú Inovação Social, which took place in 2019, driven by the restrictions of the Covid-19 pandemic and the result of an internal critical evaluation that revealed the need for profound changes in its structure. The implementation of an Innovation Management and intensification of its Projects Office were essential for the key change, as demonstrated in the case of PACT – Program to Support Traditional Communities, implemented throughout 29 communities and which benefits more than 1,000 people in the surrounding area. of the Carajás Railroad (EFC).

Keywords: institutional change; social innovation; project management.

Introdução


A Mandú Inovação Social tem 18 anos de história, desenhando e implementando Projetos e Programas de Desenvolvimento Comunitário como soluções para agendas empresariais – investimento social privado, licenciamento ambiental, licença social para operar e desenvolvimento de fornecedores de base comunitária. Foram necessárias mudanças profundas na instituição para assegurar seu crescimento, mudanças tais, capitaneadas por ações integradas de inovação social.

Contexto

Historicamente a Mandú enfrentava um desafio muito comum nas organizações sociais: os projetos pareciam isoladas ilhas onde o foco era a sua execução de acordo com as demandas dos clientes e das habilidades de cada equipe.

A solução começou a ser alcançada com a implantação do Escritório de Projetos, que trouxe uma visão mais coordenada e padronizada. Porém, a iniciativa isolada não surtiu os efeitos completos de melhoria da coesão organizacional.

Embora a Mandú tivesse resultados financeiros positivos e clientes fidelizados, a estrutura interna da organização ainda estava

Artigo Candidato	Versão: <1.0>	
------------------	---------------	--

fragilizada. A situação foi agravada com a chegada da pandemia de Covid-19, que impôs sérias restrições à execução dos projetos sociais já que as atividades presenciais precisariam ser interrompidas e grande parte das comunidades não tinham uma estrutura de conectividade pronta para o desenvolvimento de ações remotas. A Mandú é sediada em São Paulo, mas desenvolve projetos em diversos municípios e estados do país, a maioria em zonas rurais, com baixa conectividade.

Essa nova realidade em 2019 exigiu uma rápida adaptação e a busca por inovações disruptivas para assegurar o futuro da instituição. Para isso, foi feito um diagnóstico crítico dos desafios institucionais sintetizado em uma baixa autoestima institucional.

O diagnóstico foi estruturado a partir de um Mapa de Estratégico inspirado no *Balanced Scorecard* (BSC), uma ferramenta desenvolvida em Harvard para medição e gestão de desempenho que busca comunicar a estratégia do negócio a partir de uma visão integrada de indicadores financeiros e não financeiros.

Nesse contexto, DA SILVA (2021) complementa que o *Balanced Scorecard* (BSC) emerge como um instrumento fundamental de gestão, possibilitando a criação de métricas indicativas para a implementação de estratégias planejadas. Além disso, oferece uma visão abrangente do cenário futuro da companhia.

A falta de direcionamento estratégico é um problema recorrente nas organizações sociais por diversos fatores, seja pela falta de recursos, por questões culturais, ou, como ocorre na grande maioria das vezes, pela não existência de sistemas de gestão e medição (SOARES, 2001).

Por conseguinte, KAPLAN e NORTON (1997), ressaltam que durante a construção do *Balanced Scorecard* são definidos os objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas de desenvolvimento mapeadas pela organização, e, após isso, são selecionadas as medidas de desempenho que irão compor o monitoramento e avaliação para cada um dos objetivos.

Outra referência utilizada remete ao conceito clássico da Quadrimembração, que considera uma gestão orgânica ou viva, formada e espelhada nas pessoas. A abordagem da Quadrimembração

Organizacional de BERNDT & COIMBRA (1995) compreende e analisa as diversas dimensões de um sistema, reconhecendo suas interconexões e interdependências. Essa abordagem visa compreender a interação e influência mútua desses elementos, formando um sistema complexo. Esse entendimento promove decisões informadas e estratégias alinhadas aos objetivos de longo prazo da organização.

Assim, comparamos conceitualmente o BSC ao agrupamento pelas perspectivas Quadrimentada de Recursos, Processos, Relações e Identidade.




Figura 1 – Quadrimembração de uma visão holística das organizações

Fonte - O espírito transformador: a essência das mudanças organizacionais no século XXI. São Paulo: Antroposófica, 2005.

Na aplicação do conceito à realidade da Mandú, foram feitos grupos focais com as lideranças da instituição e um consenso nas respostas de uma avaliação crítica situacional para conteúdos de cada perspectiva.

Constatou-se que as equipes estavam desmotivadas, céticas em relação a mudanças e a rotatividade era alta. A avaliação era de baixa reaplicabilidade dos projetos, lentidão na melhoria de processos e estruturas não integradas. A organização também enfrentava dificuldades na tomada de decisões e uma comunicação travada.

Artigo Candidato	Versão: <1.0>	
------------------	---------------	--

PERSPECTIVAS	DESAFIOS ESTRATÉGICOS			SÍNTESE
IDENTIDADE	DESGASTADA INTERNAMENTE	COMUNICAÇÃO TRAVADA	DESCONFORTO NO REBRANDING	BAIXA AUTO ESTIMA INSTITUCIONAL
RELAÇÕES	EQUIPE COM MEDO DE COLABORAR	INIMIGOS E FRUSTRAÇÕES	CETOSISMO EM RELAÇÃO A MUDANÇAS	EQUIPE DESMOTIVADA
PROCESSOS	ESTRUTURAS NÃO INTEGRADAS	SEM VISÃO DE FUTURO	DECISÃO LENTA E CREATIVA	MODERNIZAÇÃO LENTA
RECURSOS	OPERAÇÃO CARA	BAIXA QUALIDADE	RETRABALHOS E BAIXA REPLICABILIDADE	OPORTO DO PLANEJADO E NECESSÁRIO PARA A SUSTENTABILIDADE

Figura 1 – Mapa diagnóstico da situação institucional inicial

Fonte - Mandü, 2019.

A situação podia se estender por anos já que os resultados financeiros continuavam positivos e os clientes satisfeitos, porém, o clima organizacional e a modernização exigida pela pandemia impulsionaram a mudança, cuja fagulha partiu do CEO da instituição. Sem o impulso inicial da principal liderança, o empenho na transformação institucional relatada não aconteceria.

A crise sanitária da Covid-19 deixou marcas expressivas na economia brasileira que implicou no fechamento de micro e pequenas empresas, aumento da desigualdade social, do desemprego e do número de pessoas sem renda, à beira da extrema pobreza. Neste contexto, a continuidade do trabalho de organizações como a Mandü que desenha e implementa soluções em investimento social privado, políticas públicas para o desenvolvimento de negócios inclusivos se tornou ainda mais relevante.

Além disso, observa-se que a pandemia acelerou também a experimentação de recursos digitais, como uma medida emergencial para enfrentar as limitações causadas pelo distanciamento social, que tornaram o trabalho e o ensino remoto uma realidade necessária. Não foi diferente para a Mandü, que teve inovar fornecendo contribuições para sistemas híbridos de ensino para a execução de iniciativas sociais.

Mudança de Chave

Diante desses desafios, a Mandü iniciou um esforço institucional para revisar sua estrutura e identificar estratégias de superação. Isso posto, um plano integrado foi realizado, resultando em uma reestruturação organizacional concretizada em três

gerências: Operação, Inovação e Gestão Corporativa.

A inspiração institucional é de um ciclo virtuoso impulsionado pela inovação na modelagem das soluções; a sua implementação e necessária gestão. O ganho de escala permite o crescimento do ciclo com mais otimização e consolidação de processos.




Figura 3 – Inspiração institucional

Fonte - Mandü, 2023.

A Mandü conta com 8 gerentes e o diretor-executivo, desse corpo gestor 6 são mulheres, sendo responsáveis por cerca de 30 projetos ativos e com a colaboração de mais de 120 colaboradores e consultores associados. Em 2022, a Mandü executou mais de 20 milhões em projetos sociais e esse número será, pelo menos, 20% maior em 2023. Os resultados crescentes estão se dando com menor esforço e maior qualidade de vida no trabalho.



Figura 4 – Tríade da estrutura institucional construída

Artigo Candidato	Versão: <1.0>	
------------------	---------------	--

Fonte - Mandú, 2023.

Periodicamente, o Mapa Estratégico situacional era revisitado pela equipe de gestores de modo a acompanhar uma rápida e gradativa mudança sintetizada na melhora da auto estima institucional e superação da crise que estava instalada.

PERSPECTIVAS	DESAFIOS ESTRATÉGICOS			SÍNTESE
IDENTIDADE	MELHORIA NA RELAÇÃO COM COLABORADORES	COMUNICAÇÃO MAIS FLUIDA	REBRANDING E MARCA CONSOLIDADA	MELHORIA NA AUTO ESTIMA INSTITUCIONAL
RELAÇÕES	EQUIPES COLABORATIVAS	MELHORIAS NA GESTÃO DE PESSOAS E EXPECTATIVAS	MAIOR CETEROSMO EM RELAÇÃO À INOVAÇÃO	EQUIPE MAIS MOTIVADA
PROCESSOS	ESTRUTURAS MAIS INTEGRADAS	COM VISÃO DE FUTURO	DECISÃO ÁGIL	MODERNIZAÇÃO COMO ROTINA
	ÁREAS COM MAIOR MATUREZADE DE INTEGRAÇÃO	ARTIFATOS COM MATUREZADE MODERADA	AVANÇOS NO RITMO DE MELHORIA DE PROCESSOS	
RECURSOS	OPERAÇÃO MAIS EFICIENTE	MELHORIA DE QUALIDADE	PRODUTIVIDADE E REPLICABILIDADE	SOLIDEZ NA SUSTENTABILIDADE DE LONGO PRAZO

Figura 5 – Mapa diagnóstico da situação institucional após as mudanças implementadas

Fonte - Mandú, 2020.

Mudanças profundas e integradas

Dentre as iniciativas de destaque, a criação da Gerência de Inovação foi fundamental para impulsionar o processo de transformação. Essa gerência teve como objetivo promover a padronização do uso de ferramentas de gerenciamento e acompanhamento de projetos, além de desenvolver ferramentas didáticas e tutoriais para as equipes. A disseminação das melhores práticas entre os projetos também foi priorizada, contribuindo para a eliminação de lacunas de formação em gerenciamento de projetos e o aprimoramento da metodologia adotada pela organização.

MIGUEL et al. (2019) esclarece que a inovação tem sua base no conhecimento e no aprendizado organizacional contínuo a partir do momento em que as empresas desenvolvem capacidades direcionadas à criação do aprendizado.

Portanto, a implementação de uma área voltada para inovação consiste em uma melhoria incremental feita pelas organizações em seus produtos, tecnologias ou processos, e é produto da interação dos conhecimentos de vários agentes internos e externos à organização (MIGUEL, et al.,2019)

Outra modificação extremamente importante foi a mudança na identidade da instituição. Até 2021 era conhecida como ISES – Instituto de Socioeconomia Solidária. A muitos anos desejava-se a mudança de marca porém, as citadas questões institucionais impediam a concretização desse objetivo.

CALGARO (2018) adiciona que a mudança de marca é crucial não apenas para reforçar na mente dos colaboradores e clientes a ideia de que a empresa está progredindo, mas também para demonstrar que ela está se adaptando às tendências contemporâneas.

O *rebranding* é um processo complexo que envolve uma revisão completa da identidade visual, valores, missão e posicionamento da instituição. No caso da Mandú, a mudança de marca foi vista como uma oportunidade para se reinventar e se reposicionar no mercado, refletindo as transformações internas e as inovações que estavam sendo implementadas.


Essa renovação trouxe um senso de pertencimento e uma motivação renovada para trabalhar em prol dos objetivos institucionais, tendo um papel crucial na melhoria do orgulho em trabalhar e da autoestima dos colaboradores.

A transformação exigiu investimentos tanto em pessoas quanto em infraestrutura. A gestão de projetos e de processos sempre desempenhou um papel essencial mas só pôde ser completamente eficaz quando houve um olhar integrado a todas as áreas e questões institucionais.

Sem um verdadeiro esforço conjunto e institucional a mudança não aconteceria já que mudanças superficiais não foram suficientes para enfrentar os desafios. A abordagem das questões institucionais devem ser profundas, em um esforço alinhado com as lideranças – no caso da Mandú o seu núcleo de gerentes – foram fundamentais para concretizar a mudança.

Inovação como cultura

A Gerência de Inovação da Mandú utiliza seu potencial criativo para co-criar soluções inovadoras para os desafios enfrentados pelos projetos e programas. Sua responsabilidade é cuidar e zelar pelos processos de transformação da organização, incentivando uma cultura voltada para a inovação. A área de Inovação atua como

Artigo Candidato	Versão: <1.0>	
------------------	---------------	--

suporte para as demais áreas, fornecendo uma base sólida para o funcionamento de todos os processos. Seu objetivo é oferecer caminhos por meio da gestão do conhecimento e da disseminação de tecnologias sociais, mobilizando o potencial criativo em prol da organização.

Nesse processo de modernização institucional entendemos que era necessário solucionar a questão de que as equipes possuíam baixa apropriação metodológica e processual para o desenvolvimento dos trabalhos. Era necessário trabalhar as competências críticas do negócio e ser capaz de entender e desdobrar a estratégia da organização em um portfólio de cursos presenciais e online.

As organizações estão em constante busca por novas formas de estruturação para se adaptarem às mudanças do mercado. MAURO (2017) destaca o conhecimento como recurso fundamental para a vantagem competitiva. Em meio a um cenário turbulento de transformações, como o da Covid-19, as pessoas emergem como ativos valiosos devido aos seus conhecimentos individuais, cruciais para a construção do conhecimento organizacional aplicado aos negócios.

Ainda dentro desse contexto, MAURO (2017) reforça que a compreensão do conceito de conhecimento é fundamental. Ele se manifesta como uma combinação de experiências, intuições, julgamentos, valores e crenças. O conhecimento se desenvolve nos indivíduos através de experiências pessoais e profissionais, estudos, treinamentos, leituras e interações, podendo ser formal ou informal. Isso posto, a tecnologia, especialmente as soluções de *e-learning* que desempenham um papel significativo na facilitação da transferência de conhecimento e na gestão do conhecimento organizacional.

Assim, foi criada uma plataforma de educação corporativa que oferece um ambiente logado para o desenvolvimento de competências e habilidades dos colaboradores. Através de cursos rápidos, a Academia Mandú promove a formação e o aprimoramento das competências técnicas e comportamentais necessárias para o sucesso na organização.


Suas principais finalidades incluem a apropriação de metodologias e processos internos, a integração e o embarque de novos colaboradores, a sistematização e divulgação das políticas e processos da Mandú, e a

gestão do conhecimento através da sistematização de metodologias em temas prioritários. Além disso, a Academia disponibiliza ferramentas, materiais e conteúdos temáticos para auxiliar nas atividades dos projetos.

Para que a gestão de projetos seja efetivamente implantada e funcione adequadamente, é necessário investimento e ações de formação em gestão de projetos. Essa formação deve promover a integração da teoria com a prática, além de ter uma abordagem mais aprofundada.

Cada cargo tem seus cursos obrigatórios, mas é recomendado que todos façam todos. A recomendação é que não haja trabalhos de campo nas sextas-feiras para que os colaboradores possam se dedicar aos cursos e atividades administrativas ou de relatoria. A conclusão dos cursos fica registrada e é periodicamente enviada aos gerentes para planos de ação de melhoria de engajamento nos cursos.

Cursos 2022 - Academia Mandú
Trilha de Aprendizado no Artia
GP Unid.1: Desenho/Elaboração de Projetos
GP Unid.2: Planejamento da Execução
GP Unid.3: M&A
GP Unid.4: Implementação
GP Unid.5: Encerramento
Trilha de Aprendizado LGPD
Gestão do tempo
Resolução de Problemas
Escuta Ativa
Nós somos Mandú
Mediação de reuniões: Ferramentas e estratégias
Curso de Desenvolvimento de Negócios Comunitários
Comunicação Oral
Lab de escrita: Relatório
Lab de escrita: E-mail
Técnicas de Storytelling
Apresentações visuais
Inteligência Emocional
Aprendizado para a Vida

Artigo Candidato	Versão: <1.0>	
------------------	---------------	--

Quadro 1 – Temas de 2022, ano de lançamento da Academia, sendo Gestão de Projetos o tema mais abordado.

Fonte - Mandū, 2022.

Adicionalmente, foi criada uma Biblioteca em um Google Site que permite que todos os colaboradores e consultores associados acessem os Artefatos, Políticas, Processos, Metodologias, Formulários de Requisição de Serviços e outros documentos importantes.

Essa biblioteca é um repositório que abriga todo o conhecimento produzido pela Mandū por meio de seus programas, projetos e áreas corporativas. Além disso, a biblioteca também conta com pílulas e cursos temáticos produzidos pelos projetos, direcionados às áreas de atuação da Mandú e ao seu público-alvo servindo como um repositório centralizado de conhecimento e contribui para a disseminação do conhecimento produzido pela Mandú, documentando projetos e disponibilizando-os para consulta e aprendizado contínuo. Isso fortalece a cultura organizacional e a qualidade das atividades. Como disponibiliza todas as ferramentas, também evita o trabalho dos gestores e equipe administrativa de terem que enviar.

O Escritório de Projetos - PMO

Já o Escritório de Projetos – PMO é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. É baseado nas experiências de atuação com uma carteira de mais de 300 negócios incubados/acelerados, de forma integrada com grandes programas de investimento social que demandam alta performance de campo e o fornecimento constante de informações estratégicas sobre a execução dos projetos.

Sua ferramenta mais valiosa desenvolvida é o Guia de Gestão de Projetos, adaptada do Project D Pro, projetada para atender às necessidades e realidade específicas dos projetos da Mandú. Neste guia, encontramos a sistematização dos processos do ciclo de vida da Gestão de Projetos, incluindo fluxogramas e orientações detalhadas para sua implementação.

A complexidade dos projetos da Mandú necessita de uma metodologia robusta

e comprovada para nortear sua gestão. Optamos por ancorar nosso Guia de Gestão de Projetos no Project D Pro, por ser é a única metodologia de gestão de projetos sociais reconhecida internacionalmente e é adaptado às particularidades dos projetos sociais. A metodologia nos guia na seleção e aplicação adequada das ferramentas e técnicas mais adequadas a cada fase do projeto, garantindo uma abordagem consistente e eficaz.

O nosso objetivo é garantir que os líderes e gerentes, especialmente, reconheçam e aproveitem os benefícios das ferramentas e artefatos disponibilizados com o Guia. Queremos que eles não apenas utilizem esses recursos por uma obrigação institucional, mas por entenderem de fato o valor agregado que podem trazer para suas práticas de gestão.

Área de Inovação e Impacto

Por fim, destaca-se que a Gerência de Inovação tem a coordenação de Inovação & Impacto, composta por *labs* que atendem todos os projetos transversalmente, a partir de previsões já indicadas no design das propostas, no momento do *kickoff* dos projetos e acionadas por um formulário compartilhado na Biblioteca. Esses labs foram possíveis a partir do ganho de escala de projetos e permitem uma especialização de equipes e melhoria contínua na qualidade pois centraliza aprendizados e oferece agilidade às equipes de campo.

São os labs de 1) Pesquisas e *Dashboards*: Estudos de Caracterização Socioeconômica; Caracterização de Ecossistema; Mapa de Atratividade. Pesquisas de Hábitos de Consumo; de Conectividade; Diagnóstico de Maturidade Institucional; Inventário de Negócios Comunitários; bem como desenvolvimento de Planilhas, Ferramentas, Formulários e Dashboards. 2) Lab de Processos de Aprendizagem: *Design Instrucional* de Cursos e Formações. Desenvolvimento de Objetos de Aprendizagem (ODAs) tais como apostilas, tutoriais, videoaulas, podcasts, jogos, esquemas visuais e infográficos. 3. Modelagem de Negócios: Planos de Assessoria; Planos de Negócios comunitários; Estudo de Viabilidade Econômica (EVE); suporte na Gestão Financeira; Plano de Sustentabilidade. 4) Assessoria jurídica a negócios de base comunitária: Assessoria

jurídica; Análise de riscos; Serviços ligados à Formalização e Regularização como a facilitação da elaboração de Estatutos e Regimentos Internos.

O PACT – Programa de Apoio a Comunidades Tradicionais

O PACT é um Programa da Vale, implementado a 4 anos pela Mandú, no âmbito do Plano Básico Ambiental (PBA) da Expansão da Estrada de Ferro Carajás, no Maranhão, no intuito de construir um legado de fortalecimento econômico e institucional de 29 comunidades tradicionais, mais de 1.000 pessoas beneficiadas – quilombolas, de quebradeiras de coco e ribeirinhos.

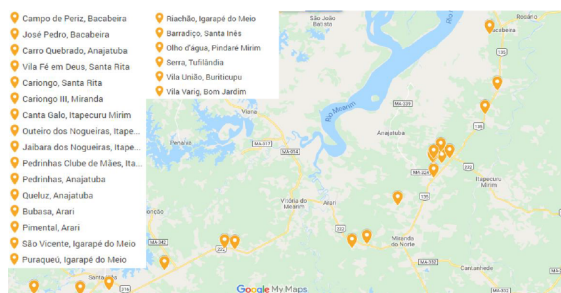


Figura 6 - Mapa geral das comunidades atendidas pelo PACT
Fonte - Mandú, 2023.

A estratégia de atuação se estrutura nas frentes de: (i) Fortalecimento institucional das associações; (ii) Incubação das atividades produtivas; e (iii) Monitoramento e avaliação das ações.

Dos quase 30 projetos ativos em 2023, esse é o caso escolhido para o presente artigo dada a sua complexidade, sua maturidade gerencial e por estar na fase de encerramento do ciclo de vida, mesmo que esteja sendo negociado um redesenho para um novo ciclo.

A principal ferramenta interessante de ser compartilhada no caso do PACT é o seu Painel de Monitoramento e Avaliação, que indica metas e indicadores por linha de ação e macroatividades.



Figura 7 – Dashboard de Monitoramento e Avaliação do PACT

Fonte - Mandú, 2023.

Pelo link, é possível acessar um modelo similar de Painel de Monitoramento e Avaliação:

<https://lookerstudio.google.com/u/0/reporting/283cc313-fd14-49d6-bcc5-35884d01e2a8/page/f4RjC>

O dashboard permite, de maneira prática e intuitiva, organizar informações que podem ser visualizadas por meio de gráficos e tabelas personalizáveis, transformando dados em informações valiosas, que contribuirão para a tomada de decisão.

Para que um Programa altamente complexo possa ter seus resultados atualizados periodicamente e apresentados é necessária uma estrutura de gestão forte do Programa e da Instituição.

Os artefatos de gerenciamento integrado adotados são os conhecidos: Termos de Abertura do Projeto (TAP); Estrutura Analítica de Projetos (EAP); Cronograma de Atividades; Matriz de Riscos; Matriz de Responsabilidade (RACI); Matriz Partes Interessadas; Plano de Comunicação e Teoria de Mudança.

A Teoria de Mudança que foi concebida em parceria com a Vale e teve contribuições das comunidades, deu subsídios para a elaboração do dashboard e seus indicadores.




Artigo Candidato	Versão: <1.0>	
------------------	---------------	--

Figura 8 – Teoria da Mudança do PACT

Fonte - Mandū, 2022.

Os artefatos de gestão de projetos desempenham um papel crucial ao fornecer estrutura, clareza e documentação essencial ao longo do ciclo de vida de um projeto. Eles capturam informações fundamentais, como objetivos, requisitos, cronogramas e responsabilidades, permitindo uma comunicação eficaz entre as partes interessadas (BONFIN et al.2012).

Ainda segundo BONFIN et al. (2012), os artefatos servem como referências tangíveis que auxiliam na tomada de decisões informadas e na avaliação do progresso do projeto. Através da criação e manutenção desses artefatos, as equipes de projeto podem mitigar riscos, alinhar esforços e garantir a entrega bem-sucedida dos resultados desejados, fortalecendo a base para a execução eficaz de qualquer empreendimento.

Outro fator de destaque de sucesso nos projetos é ter uma equipe de gestão robusta e experiente. No caso do PACT a equipe de gestão é composta por uma gerente de dedicação *partime* (50%), uma experiente líder e duas coordenadoras de campo. A gerente tem *Project Management Professional (PMP®) accreditation* e *International Certification in Social Project Management – PMD Pro 1 APM Group*. Além disso tem-se toda a infraestrutura de *Backoffice* e da Gerência de Inovação apresentada.

O gerenciamento de Projetos e Programas são feitos utilizando-se a ferramenta Artia. Todos os pacotes de trabalho foram detalhados, podendo ser visualizados em diferentes modos e ajustados dada a facilidade no encadeamento das tarefas.

Rápida resposta à covid-19

A expansão da pandemia do Covid-19 levou a paralisação de todas as atividades presenciais da Mandū a partir de março de 2020. Sem uma perspectiva de retomada das atividades presenciais, as equipes tiveram a necessidade de se reinventar para continuar o atendimento. Mas como continuar atendendo comunidades que possuem baixa infraestrutura de conexão e que estão em áreas remotas?


As comunidades atendidas pelo PACT são carentes de serviços públicos e recursos. Por exemplo, o município de Tufilândia, onde está a comunidade Serra: possui Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de 0,555. Já Miranda do Norte, onde está Cariongo, IDHM de 0,610. Há inclusive a carência de conectividade, como cabeamento de linhas telefônicas e até sinal de telefone. A população não tem computador e quando muito, acessam a internet pelo celular e em alguns pontos dentro da comunidade, mas por vezes o celular só pega na rodovia, ou próximo ao centro urbano. No caso de Tufilândia, por exemplo, o centro urbano mais próximo é Santa Inês, a 1 hora de distância.

Já havia sido feita uma Pesquisa de Conectividade indicando que 68% acessavam à internet via dados móveis e participavam do grupo do *Whatsapp* e que 59% das comunidades não possuíam Rede WiFi, ou seja, as comunidades atendidas não possuíam uma boa infraestrutura de internet para possibilitar encontros periódicos via aplicativos.

Poucos meses após a paralisação das atividades presenciais foi proposto o remanejamento de recursos financeiros de despesas de viagem da equipe para um projeto para levar infraestrutura e conexão às comunidades – os telecentros comunitários.

Foi desenhado um Projeto emergencial em formato de um Edital para investimento de recursos em que cada comunidade foi beneficiada com: 1) Apoio na estruturação de 1 sala multimídia na associação e/ou espaço público da comunidade, disponibilizando internet e monitoria de inclusão digital (para um membro da comunidade), responsável por cuidar do espaço, realizar a manutenção dos equipamentos e apoiar na inclusão digital no território; 2) Custeio dos gastos de implementação durante a execução do Programa; 3) Suporte para as associações no desenvolvimento de um plano de sustentabilidade (autofinanciamento) após a conclusão do programa; 4) Formação do monitor e disponibilização de conteúdos digitais ligados à realidade local para estimular o conhecimento e desenvolvimento comunitário.

Em 2022, o evento anual que reúne representantes das 29 comunidades aconteceu completamente online, tendo as comunidades participado ativamente dos seus telecentros comunitários. O equipamento e

Artigo Candidato	Versão: <1.0>	
------------------	---------------	--

inclusão digital facilitada mesmo com o fim da restrição.

Esse caso, indica que uma estrutura de gestão forte e norteada pela inovação permite uma rápida resposta no gerenciamento de crise e adaptabilidade à mudanças.

Discussões e Conclusões

No cenário dinâmico dos negócios sociais, e diante das mudanças provocadas pela Covid-19, a reestruturação estratégica da Mandū tornou-se imperativa para garantir o seu potencial de inovação.

Ao adotar um planejamento estratégico embasado em ferramentas de gestão, nossa organização trilhou um caminho de transformação significativa. A implementação bem-sucedida de ferramentas complementares como *Balanced Scorecard* (BSC) e a Quadrimenbração permitiu uma visão clara das metas e objetivos estratégicos, alinhando as operações a um propósito unificado.

O monitoramento constante dos indicadores-chave e a adaptação ágil das estratégias nos permitiram navegar pelo ambiente de negócios volátil e desafiador da pandemia, assegurando a eficácia de nossas ações nos territórios e a realização de nossa visão.

Além disso, a mudança de nome e marca refletiu nossa evolução como uma organização que se adapta e se reinventa para atender às demandas do século XXI.

A nova identidade não apenas simboliza a transformação interna, mas também comunica a vontade genuína de entregar soluções inovadoras e relevantes aos participantes dos projetos e aos clientes. Essa mudança não foi apenas superficial, mas também representou uma renovação profunda da cultura organizacional e valores fundamentais. Neste sentido, o processo de mudança de nome e marca fortaleceu a identidade e ampliou o alcance.

No âmbito do desenvolvimento dos colaboradores, a criação da Academia e da Biblioteca Mandū desempenhou um papel crucial na capacitação e no fortalecimento de nossas equipes. O investimento em aprendizado contínuo não apenas aprimorou as habilidades individuais, mas também gerou um impacto coletivo que se refletiu em nossa agilidade, inovação e capacidade de resposta.


Essa iniciativa não só elevou a motivação e o comprometimento dos colaboradores, mas também solidificou o posicionamento como um local de trabalho que valoriza o crescimento e a contribuição individual para a missão coletiva.

O Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) emerge como um facilitador essencial para essa transformação organizacional bem-sucedida, garantindo a integração entre a visão estratégica e sua implementação prática, permitindo uma visão abrangente do progresso dos projetos e das metas estratégicas, a fim de promover uma comunicação eficaz entre as equipes através do mapeamento de processos e conexões.

Em suma, a sinergia entre a reestruturação estratégica e a capacitação dos colaboradores posicionaram a Mandū em um novo patamar para enfrentar, com confiança, os desafios e oportunidades que o futuro reserva.

Referências

1. DA SILVA, Uellington Rodrigues. **A importância da implantação do Balanced Scorecard na gestão estratégica das organizações departamentalizadas para otimização dos resultados**. Organização Sistêmica, v. 1, n. 1, p. 4-14, 2021.
2. BERNDT, Alexander; COIMBRA, Raquel. **As organizações como sistemas saudáveis**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, p. 33-41, 1995.
3. MOGGI, Jair; BURKHARD, Daniel. **O espírito transformador: a essência das mudanças organizacionais no século XXI**. São Paulo: Antroposófica, 2005.
4. SOARES, Cristina Ristori Dias. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas**. 2001.
5. KAPLAN, Robert; NORTON David. **A estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
6. MIGUEL, Lilian Aparecida Pasquini; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. **Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador**. Revista de Administração Contemporânea, v. 13, 2009.
7. CALGARO, Wledenir et al. **Comunicação Empresarial por meio da Identidade Visual: o processo de proposição de mudança da logomarca para uma pequena empresa do ramo de**

Artigo Candidato	Versão: <1.0>	
------------------	---------------	--

papelaria. Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), v. 2, n. 1, 2018.

8. MAURO, Maria Helena et al. **Contribuição do Sistema de gestão de aprendizagem (LMS) para a gestão do conhecimento corporativo.** Revista

9. BOMFIN, David Ferreira; DE ÁVILA NUNES, Paula Cristine; HASTENREITER, Flávio. **Gerenciamento de projetos segundo o guia PMBOK: desafios para os gestores.** Revista de Gestão e Projetos, v. 3, n. 3, 2012


Agradecimento especial aos colaboradores e colaboradoras da Mandú que se dedicam diariamente para que os projetos aconteçam.

Sobre a Autora:



Mariana Orrico
mariana.orrigo@mandúsocial.org

Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social (Ciags/UFBA) e graduada em Administração (UFBA). Nos últimos 15 anos percorreu 20 estados brasileiros coordenando projetos de desenvolvimento de base comunitária. Atua na Mandú Inovação Social desde 2014 e atualmente está à frente da Gerência de Desenvolvimento Institucional sendo responsável pela captação de recursos e parcerias. Reside na cidade de Cunha (SP), onde cuidam de uma agrofloresta de 3 hectares de árvores frutíferas nativas da Mata Atlântica.

Artigo Candidato	Versão: <1.0>	
------------------	---------------	--

Histórico de Revisão

Data	Versão	Descrição	Autor	Realizado
<dd/mmm/yy>	<x.x>	<detalhes>	<nome>	<S/N>