

Proposta Trienal de Trabalho para a  
Diretoria Executiva Nacional da  
União dos Escoteiros do Brasil  
2019 - 2021



**ESCOTEIROS**  
DO BRASIL

**Rafael Macedo** | Candidato a Diretor Presidente  
**Cristine Bohrer Ritt** | Candidata a Vice-presidente  
**Roberlei Volpe Beneduzi** | Candidato a Vice-presidente

# PROPOSTA DE TRABALHO

*"Eu sou parte de uma equipe.  
Então, quando eu venço, não sou eu apenas quem vence.  
De certa forma, termino o trabalho de um grupo enorme de pessoas"  
(Ayrton Senna).*

## 1. APRESENTAÇÃO

De modo cada vez mais intenso e rápido, os desafios sociais, ambientais, globais, regionais e locais se fazem presentes nas instituições. O intenso volume de informações, a criação e o desaparecimento de tendências em curtíssimo prazo, os conflitos geracionais, o amplo acesso às informações, as inovações tecnológicas, as mudanças culturais, os riscos econômicos e normativos impõem a necessidade de adoção de uma visão ampliada do papel das organizações na sociedade.

O Planejamento Estratégico 2016-2021 estabeleceu aos Escoteiros do Brasil uma missão ousada para um curtíssimo prazo: fazer do Movimento Escoteiro no Brasil o mais relevante movimento de educação juvenil, possibilitando que 200 mil jovens sejam cidadãos ativos que inspirem mudanças positivas em suas comunidades e no mundo até 2023.

Temos convicção de que a busca pela missão estabelecida torna imprescindível a adoção de três premissas:

- 1) Sinergia:** todos os nossos voluntários, profissionais, estruturas institucionais e recursos devem cooperar para que a missão seja atingida;
- 2) Melhores práticas de governança:** nossa instituição deve se preparar para enfrentar os desafios de uma sociedade dinâmica, superar os riscos e aproveitar as oportunidades com a adoção das melhores práticas de governança disponíveis;
- 3) Valores:** a Lei, a Promessa Escoteira e os valores institucionais devem não só nortear, mas condicionar todas as ações dos Escoteiros do Brasil e, em especial, o comportamento e as condutas dos seus gestores.

As três premissas correspondem ao ponto de partida da nossa proposta de gestão do Planejamento Estratégico dos Escoteiros do Brasil. Pretendemos atingir os objetivos propostos, primando pelo esforço coletivo e pelo sentimento de pertencimento de todos os associados, utilizando os melhores parâmetros de governança praticados no ambiente corporativo aplicados às instituições de terceiro setor, sempre em estrita observância da Lei, da Promessa e dos Valores Institucionais: unidade, transparência, cooperação, sustentabilidade, compromisso, inovação, inclusão, democracia, excelência, honestidade e diversidade.

Esta proposta foi construída a partir dos objetivos do Planejamento Estratégico da União dos Escoteiros do Brasil e poderá sofrer alterações e aprimoramento por orientação do Conselho de Administração Nacional. Para sua melhor compreensão, optamos por estruturá-la em três grandes linhas de trabalho: **Boa Governança, Métodos Educativos e Comunicação e Parcerias Estratégicas**, em consonância com o Plano Trienal do Comitê Escoteiro Mundial 2017-2020<sup>1</sup>.

A chapa que ora apresentamos é composta por três pessoas, todavia tivemos o cuidado de buscar contribuições de associados de várias Regiões Escoteiras por acreditar que um projeto coletivo só se sustenta quando há o real desejo de incluir.

A totalidade das ações previstas e necessárias à gestão da Diretoria Executiva Nacional já estão delineadas no Estatuto, no Planejamento Estratégico e nas demais normas da instituição. Nesta proposta apresentamos nossas perspectivas para as linhas gerais de gestão, evidenciando alguns projetos específicos inseridos nos campos da governança, métodos educativos e comunicação/parcerias estratégicas.

## 2. BOA GOVERNANÇA

A amplitude e a complexidade dos temas presentes no dia-a-dia da gestão de uma instituição do porte dos Escoteiros do Brasil demanda da Direção Executiva Nacional (DEN) forte capacidade de avaliação, fundamentação e julgamento. A compreensão acerca dos riscos envolvidos em cada decisão, o entendimento acerca dos papéis das estruturas de gestão e os usos dos critérios éticos norteados pela Lei, Promessa Escoteira e Valores Institucionais, são essenciais para que as decisões executivas sejam equilibradas, informadas e refletidas.

Todos os atos de gestão devem levar em conta simultaneamente o grau de exposição ao risco e a prudência necessária, evitando-se os extremos tanto de um lado quanto de outro. As principais decisões devem ser adequadamente fundamentadas, registradas, transparentes e passíveis de verificação pelas partes interessadas: Conselho de Administração Nacional (CAN), Regiões Escoteiras, Associados e sociedade.

Acreditamos que a identidade de uma instituição pode ser entendida como uma combinação entre sua razão de ser, aonde ela quer chegar, o que é importante, e a forma como são tomadas as decisões. A identidade dos Escoteiros do Brasil é claramente definida na Lei, na Promessa Escoteira, na Missão, Visão e Valores Institucionais e não cabem ações ou deliberações que sejam incompatíveis com ela. A prática constante de deliberações baseadas na identidade institucional consolida a coerência entre o pensar, o falar e o agir, permitindo a construção de uma boa reputação interna e externa, capaz de incrementar o senso de pertencimento e o orgulho de fazer parte da instituição. Agindo desta forma, os Escoteiros do Brasil terão melhores condições de atingir a missão, reduzir riscos, realizar melhores parcerias, captar mais recursos e alcançar resultados.

1. Disponível no site: [www.goo.gl/hhQNoL](http://www.goo.gl/hhQNoL)

## **Nossa visão de governança:**

*A governança dos Escoteiros do Brasil deve ser transparente, informada, eficiente e claramente associada à sua estratégia, missão, visão e valores do Movimento Escoteiro. Os papéis e as responsabilidades dos diferentes níveis da instituição devem ser claramente definidos e compreendidos, assegurando ao associado um verdadeiro sentimento de pertencimento.*

### **2.1. DIRETRIZES GERAIS DE GOVERNANÇA PARA A DIREÇÃO EXECUTIVA NACIONAL**

A governança é um sistema por meio do qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre associados, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. A boa governança converte princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da instituição, facilitando seu acesso aos recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade, senso de pertencimento dos associados e bem comum.

A DEN é o órgão responsável pela gestão dos Escoteiros do Brasil. Seu objetivo principal é fazer com que a instituição cumpra com sua missão e função na sociedade. Ela executa a estratégia e as diretrizes gerais aprovadas pelo Conselho de Administração a quem deve prestar contas de forma permanente, administra os ativos da instituição e conduz as atividades do nível nacional. Por meio de processos e políticas formalizadas, a DEN e o CAN, dentro de suas respectivas atribuições, viabilizam e disseminam os propósitos, princípios e valores da instituição.

Ao preencher posições gerenciais e compor equipes, a DEN irá considerar a diversidade e a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, o perfil relacional, as experiências adquiridas dentro e fora do movimento escoteiro, os conhecimentos técnicos, acadêmicos, a intergeracionalidade e pluralidade geográfica.

Em consonância com as três premissas de trabalho referidas na apresentação,<sup>2</sup> enumeramos quatro diretrizes gerais associadas à nossa percepção de boa governança, as quais serão consideradas em todas as ações, executivas ou relacionais, dos Escoteiros do Brasil: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

**Transparência:** *Desejo de disponibilizar às partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas pela lei, Estatuto e Resoluções. A transparência não será restrita à prestação anual de contas, ou ao desempenho econômico da instituição, mas envolver também os demais fatores que norteiam a gestão e que conduzem à preservação e à disseminação da Lei, Promessa e Valores Institucionais;*

**Equidade:** *Tratamento justo e isonômico a todos os associados e demais partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses, expectativas e a missão dos Escoteiros do Brasil;*

2. Sinergia, Melhores práticas de Governança e valores.

**Prestação de contas (accountability):** *Os dirigentes dos Escoteiros do Brasil devem prestar contas de sua atuação de forma clara, concisa, compreensível e no prazo adequado, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões, atuando com diligência e responsabilidade no âmbito das suas atribuições;*

**Responsabilidade corporativa:** *Os dirigentes devem zelar pela viabilidade econômica e recursos da instituição, reduzir os riscos e aumentar as oportunidades, sempre levando em consideração a Lei, a Promessa e os valores institucionais.*

Com o objetivo de apoiar os Conselheiros na realização do seu trabalho, serão utilizados *KPIs* *key performance indicators*, os quais serão acompanhados por meio de painel de monitoramento. Para mensurar adequadamente os resultados e retorno obtido com as decisões de investimento, projetos, financiamento, etc, utilizar-se-á a abordagem com foco na Gestão Baseada em Valor (*Value Based Management - VBM*)<sup>3</sup>, a qual contribui com a longevidade da instituição, utilizando ainda conceitos do *Triple Bottom Line*<sup>4</sup> que mede os aspectos sociais, econômicos e ambientais, para alinhar as estratégias, ações e efetuar seu monitoramento.

## PROPOSTAS PARA A BOA GOVERNANÇA

### PROGRAMA DE COMPLIANCE

Um "programa de compliance" ou de "integridade", compreende um conjunto de ações com o objetivo de monitorar e assegurar que uma determinada instituição atue em conformidade com as leis do país, buscando mitigar riscos e estabelecer uma cultura organizacional ética, capaz de exercer influência sobre a integridade de todos os seus associados, colaboradores e parceiros. Embora o "compliance" seja considerado uma boa prática corporativa, nos últimos anos, sobretudo a partir da vigência da Lei n. 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), passou a ser requisito de contratação com a administração pública em alguns Estados.

**Nossa proposta:** Implementar, de forma imediata, um Programa de Compliance na União dos Escoteiros do Brasil. Tal projeto irá contemplar as seguintes ações:

- Levantamento e mitigação de riscos institucionais;
- Criação e revisão de minutas de contratos;
- Elaboração de "matriz de riscos 360" para a instituição em seus três níveis, contemplando inclusive eventos;
- Criação de um Código de Integridade;
- Realização de treinamento para voluntários e profissionais;
- Avanços na profissionalização da Gestão da Instituição;
- Adequação da instituição à Lei Anticorrupção;

3. Trata-se de um método de gestão e monitoramento utilizado para mensurar o efetivo resultado econômico dos investimentos, que leva em consideração, entre outros, itens como custo de oportunidade dos provedores de recursos na apuração dos resultados gerenciais. Essa metodologia permite estabelecer uma disciplina financeira nas operações da instituição, com foco nos resultados que geram e preservam o valor do patrimônio.

4. O Triple Bottom Line é um instrumento utilizado para entender, agrupar e analisar as estratégias e os objetivos de uma organização. As organizações que têm uma visão integrada de desenvolvimento sustentável usam seus conceitos para alinhar suas estratégias, ações e agrupar seus indicadores. O desenvolvimento sustentável pode ser compreendido como aquele que atende às necessidades das gerações atuais sem comprometer a possibilidade de as futuras gerações atenderem às suas próprias. O "tripé" utiliza três perspectivas: Econômica (refere-se às estratégias que tratam os resultados econômicos e financeiros da organização e sua geração de valor); Pessoas (refere-se às estratégias, ações e resultados do tratamento do capital humano. Além de salários justos aos para o serviço profissional escoteiro, ambiente de trabalho saudável, essa perspectiva contempla o senso de pertencimento dos associados, engajamento à missão e valores da instituição, ambiente institucional harmônico, etc.) e Ambiental (estratégias relacionadas ao impacto ambiental de suas atividades).

- Fornecimento de suporte às Regiões e Grupos Escoteiros para adequação ao Programa de Integridade;
- Buscar o alinhamento com as Regiões Escoteiras para a implementação do Programa de Integridade, sensibilizando-as quanto à sua importância e ganhos institucionais;
- Criar um Comitê de Integridade (Compliance);
- Criação de canal confidencial de denúncias;
- Orientação para que as Regiões Escoteiras possam se adequar aos parâmetros de governança e transparência instituídos pelo Ministério Público, Controladorias e Tribunais de Conta.

## PROGRAMA DE TRANSPARÊNCIA

A transparência dos registros dos atos praticados pelos Escoteiros do Brasil para com seu público relacionado é fundamental para que haja um clima de confiança mútua, sinergia e pertencimento. Como princípio ético, a transparência é o desejo de informar tudo aquilo que, no plano institucional, possa afetar os interesses dos associados.

### Nossas propostas:

- Ampliar e aperfeiçoar as boas práticas da Gestão Financeira, melhorando os métodos de prestação de contas aos associados;
- Desenvolver um demonstrativo simplificado de receitas e despesas da instituição, que seja de fácil entendimento dos associados;
- Criar um "Portal da Transparência" para que os associados possam acompanhar a realização do orçamento, do planejamento estratégico, entre outras informações, atendidas as cautelas necessárias quanto às questões estratégicas ou regimentalmente classificadas;
- Apresentar ao associado o orçamento detalhado de todos os eventos nacionais, mostrando a previsão de onde serão despendidos os valores cobrados nas taxas de inscrição;
- Facilitar o acesso às instalações, informações e arquivos ao CAN e CFN para que o trabalho seja mais eficiente e integrado;
- Ampliar o acesso e a participação dos associados nas Equipes Nacionais e definição de perfis e processos seletivos ampliados e transparentes.

## PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DIRIGENTES

A avaliação dos dirigentes no exercício de suas funções contribui para que os objetivos institucionais sejam alcançados e permite o aperfeiçoamento da governança da organização, identificando os pontos fortes e os que precisam ser melhorados.

### Nossas proposta:

- Criar um processo estruturado de avaliação do trabalho dos dirigentes do nível nacional e regional. A avaliação, além de adequar a instituição aos parâmetros de governança (como os da SGS), permitirá ajustes do perfil e da postura dos dirigentes quanto às necessidades estratégicas dos Escoteiros do Brasil.

## GESTÃO INTEGRADA

Ampliar a gestão integrada junto às Regiões Escoteiras com o objetivo de unificar processos, otimizar recursos, implementar as políticas institucionais e atingir os objetivos do Planejamento Estratégico de forma mais eficaz.

### Nossas propostas:

- **Conselho Consultivo** - constituir um canal direto e periódico de comunicação e convergência de ações entre DEN e o Conselho Consultivo;
- Promover maior participação e valorização do Conselho Consultivo, envolvendo todas as Regiões Escoteiras, de forma igualitária, nos processos decisórios relacionados a grandes mudanças e projetos institucionais;
- Promover momentos de capacitação e alinhamento com as Diretorias Regionais;
- **Controles Internos** - Mapear e elaborar o Manual de Procedimentos e Controles Internos, com participação das Regiões Escoteiras, para viabilizar a gestão integrada entre Escritórios Regionais e Escritório Nacional;
- **Escritório Nacional e Escritórios Regionais** - Criar um modelo integrado de gestão de áreas existentes no Escritório Nacional e nos Escritórios Regionais, passível de adesão voluntária por meio de celebração de protocolo entre DEN e Diretorias Regionais. Com isso será possível oferecer maior suporte profissional para as Regiões Escoteiras, viabilizar maior poder de mobilização regional, otimização de funções, orientação e auxílio na captação de recursos, integração de gestão e ações de comunicação.

## ESCRITÓRIO NACIONAL

Buscar a melhoria contínua do atendimento do Escritório Nacional visando desburocratizar os procedimentos, bom atendimento ao associado, agilidade, alinhamento e eficiência nos processos, promover o bem estar e um bom ambiente de trabalho.

### Nossas propostas:

- **Gestão de Pessoas** - remodelar a área de gestão de profissionais, criando uma relação positiva e construtiva de parceria e interação com todos colaboradores que vá além de funções burocráticas e administrativas, com foco nas pessoas, buscando ajudá-las a alcançar melhores resultados e maior produtividade;
- Realizar avaliação de desempenho do quadro profissional, adequando necessidades e organograma;
- Manter o quadro profissional treinado e qualificado para atendimento das demandas, buscando atender cada vez melhor as Regiões Escoteiras e os voluntários das Unidades Escoteiras Locais.
- **Great Place to Work** - reconhecer, aprimorar e gerenciar o Escritório Nacional buscando a certificação GPTW. Fazer do Escritório Nacional um ótimo local para se trabalhar, na perspectiva dos funcionários, criando um bom ambiente profissional e melhorando a retenção dos colaboradores.
- **Plano Nacional de Cargos, Carreiras e Salários** - concluir e implantar, levando em consideração as definições estatutárias, as diferentes realidades socioeconômicas, estaduais, os diferentes portes dos escritórios regionais, as receitas das Regiões Escoteiras, o alcance das metas de crescimento, etc.

- **Encontro Nacional de Profissionais Escoteiros** - como parte de um **Programa Nacional de Capacitação Profissional** criado em consonância com o descritivo de cada função.
- **Gestão Profissional** - profissionalizar a gestão do Escritório Nacional, retomando, reconhecendo e valorizando a função de Secretário Geral.
- **Escritório Inteligente** - Implantar o conceito de Escritório Inteligente, alavancando a produtividade e a criatividade dos colaboradores. Garantir as condições de produtividade e realização, criando um ambiente de trabalho que permita uma dinâmica criativa e comunicativa entre todos.
- **Escritório de Projetos** - Com o objetivo de manter uma visão integrada do planejamento estratégico em toda a cadeia de valor da instituição, buscando o atendimento dos prazos, dos custos e do escopo planejado para cada projeto da organização, será implementado um Escritório de Projetos. Para a implementação dessa estrutura está sendo proposto:
  - Estabelecer uma metodologia de gestão de projetos a ser utilizada pelo Escritório Nacional;
  - Estabelecer modelos de planejamento de escopo, cronograma, custos, recursos humanos, comunicação interna e externa e riscos, além de modelos de acompanhamento e prestação de contas;
  - Identificar procedimentos de priorização de projetos para atender o planejamento estratégico;
  - Identificar sistema informatizado de gestão de projetos que atenda as necessidades organizacionais e nas características mais adequadas a cultura dos colaboradores dos Escoteiros do Brasil;
  - Estabelecer um painel de gestão a vista dos projetos para acompanhamento dos gestores e dos associados;
  - Disseminar e integrar a metodologia, modelos e sistema de gestão de projetos para as estruturas regionais.

## MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

Valorizar os avanços dentro da área de Mobilização de Recursos buscando, cada vez mais, integrar os níveis na geração de novas fontes de receita.

### Nossas propostas:

- **Equipe "Mobiliza Escoteiros"** - procurar a ampliação da equipe e dar continuidade aos trabalhos de forma integrada ao **Escritório de Projetos**;
- **Canal de Doação** - Criar um único canal de doação dos Escoteiros do Brasil, junto ao site nacional, unificando todas as plataformas, projetos e iniciativas de doação e financiamento da instituição;
- **Sempre Escoteiro** - Reativar o programa Sempre Escoteiro, com objetivo de manter vínculo e relação com antigos escoteiros;
- **Compartilhamento de boas práticas** - Fomentar a utilização da plataforma mundial de compartilhamento de projetos e boas práticas **scout.org**;
- **Financiamento Coletivo de Projetos** - Difundir e capacitar os associados para a utilização da **Scout Donation Platform** e Canal Escoteiros do Brasil junto a plataforma de financiamento coletivo **Benfeitoria**, visando contribuir na viabilização de projetos das Unidades Escoteiras Locais;



## COMERCIAL

Fortalecer a área comercial, consolidando-a como fonte de recurso para investimento na prática do escotismo e propiciar o acesso dos associados aos materiais de qualidade e preços acessíveis.

### Nossas propostas:

- **Comitê de Governança e Transparência da Loja Escoteira** - Incluir e envolver o Comitê da Loja Escoteira nas ações previstas na Resolução 02/2016, principalmente na criação e acompanhamento da Previsão Orçamentária Comercial.
- **Capilaridade** - Buscar aumentar a capilaridade da Loja Escoteira, ampliando o número de lojas físicas e parcerias comerciais para atender a necessidade de Regiões Escoteiras de diferentes portes;
- **Rede de Distribuição** - buscar ampliar a rede de distribuição da Loja Escoteira a fim de minimizar os custos de frete;
- Garantir o bom atendimento, maximizar o custo-benefício, aumentar a qualidade e a variedade de produtos, realizando controle rígido de estoque;
- **Colecionismo** - Promover iniciativas formais de incentivo ao colecionismo escoteiro.

## CONSELHO EXTERNO

Criar um Conselho composto por profissionais com experiências em outras instituições para atuar como consultores *pro bono* e buscar oportunidades para o Movimento Escoteiro.

## ASSESSORIA JURÍDICA

Estabelecer uma central profissional de acompanhamento jurídico de ações administrativas e judiciais apoiando o Escritório Nacional e as estruturas regionais.

## CRESCIMENTO E EXPANSÃO

Atendendo ao propósito definido pelo Plano Estratégico dos Escoteiros do Brasil, daremos continuidade aos planos e projetos de crescimento e expansão, trabalhando para oportunizar o acesso ao Escotismo ao maior número possível de crianças e jovens.

### Nossas propostas:

- **Equipe Nacional de Crescimento e Expansão** - com coordenação profissional, vinculada ao Escritório de Projetos, vamos reorganizar a equipe envolvendo e capacitando atores de todas as Regiões Escoteiras;
- **Estrutura Profissional** - Tendo o crescimento como propósito estratégico, buscaremos ampliar a estrutura profissional no atendimento específico às demandas de Crescimento e Expansão, em especial a continuidade e ampliação do **Projeto Multiplica**;
- **Inteligência para Crescer** - Dentro desta estrutura profissional focada em crescimento, vamos trabalhar com inteligência para gerar, analisar e interpretar os dados disponíveis no SIGUE/PAXTU, fornecendo informações para contribuir com as tomadas de decisão e na elaboração de estratégias de crescimento para a instituição;
- **Agentes de desenvolvimento** - em conjunto com as Regiões Escoteiras vamos procurar parcerias para a promoção do crescimento por meio de Animação Territorial;

- **Editais para projetos de crescimento** - Fomentar e valorizar iniciativas e projetos voltados ao crescimento do movimento escoteiro, por meio da criação do **Editais Anuais de Projetos para Crescer**, patrocinados pela instituição, voltado para Unidades Escoteiras Locais e Regiões Escoteiras.
- **Grupo Padrão** - A participação no programa Grupo Padrão nos permite conhecer melhor os Grupos Escoteiros, suas conquistas e boas práticas. Vamos criar uma campanha de incentivo, com abordagem ativa, para que mais Grupos Escoteiros se engajem na obtenção do "Grupo Padrão", promovendo a adesão e oferecendo serviço de auxílio aos GEs por meio de *helpdesk*.

## ENVOLVIMENTO JUVENIL

Promover uma "cultura de participação juvenil" que aproxime os Escoteiros do Brasil de sua missão e objetivos estratégicos, elevando assim seu capital humano, com ênfase no diálogo geracional e na qualificação de jovens lideranças, desde os ramos menores, passando pelos ramos maiores e projetando sua relação com a sociedade.

*"O Escotismo deve proporcionar aos jovens a oportunidade de desenvolver habilidades e conhecimentos, capacitando-os a participar ativamente no Movimento e em suas comunidades. Envolvimento, reconhecimento e intercâmbio intergeracional são fundamentais na construção de uma estrutura de suporte educacional para os jovens escoteiros." (prioridade estratégica 1 da OMME)*

### Nossas propostas:

- **Política Nacional de Envolvimento Juvenil** - Promover e implementar no dia-a-dia da instituição a Política a ser aprovada pelo CAN;
- **Envolvimento Juvenil enquanto estratégia institucional** - Criar oportunidades de participação nos diversos âmbitos dos Escoteiros do Brasil e trabalhar a adoção de conteúdos de apoio aos cursos de formação;
- **Diálogo Intergeracional** - Aproximar o "movimento de jovens" da "organização de adultos" promovendo e valorizando o diálogo intergeracional em todas as esferas, por meio de mecanismos de consultas aos membros juvenis e de qualificação e integração de jovens adultos, ambos previstos na Política;
- **Rede Nacional de Jovens Líderes** - Apoiar a realização dos eventos da Rede Nacional de Jovens Líderes, como principal ferramenta a serviço da Política e de promoção de espaços de capacitação de novas lideranças;
- **Formação e fomento de novas lideranças** - Realizar eventos de capacitação de novas lideranças, aproximando as lideranças institucionais aos jovens adultos de forma geral, com especial atenção aos conteúdos e subsídios a participação;
- **Processos Seletivos** - Reformular os processos seletivos de representação juvenil, principalmente dos eventos escoteiros internacionais, garantindo procedimentos mais técnicos e impessoais, dando aos jovens adultos a possibilidade de escolher seus próprios representantes, por meio de sua Rede;
- Aperfeiçoar os demais espaços de promoção da participação juvenil previstos na Política.

### 3. MÉTODOS EDUCATIVOS

O Programa Educativo deve oferecer aos jovens beneficiários do Movimento Escoteiro vivências que lhes permitam enfrentar os desafios da vida adulta, contemplando os valores da Promessa, da Lei Escoteira e o desempenho de um papel construtivo na sociedade. Os Escoteiros do Brasil devem atrair, capacitar e reter adultos voluntários para aplicar o Programa Educativo e desempenhar funções de apoio para o Movimento Escoteiro. Fortalecer e promover uma visão ampla dos processos de Métodos Educativos no Nível Nacional, onde as áreas atuem em sinergia, colaborando como um organismo vivo, tomando assim as proporções de uma área com Visão Integrada de suas atividades e propostas educativas

#### PROGRAMA EDUCATIVO

Manter o Programa Educativo atualizado e de acordo com a Política Nacional de Programa Educativo e com a Política Nacional de Envolvimento Juvenil.

#### Nossas propostas:

- Avaliar e realizar ajustes nos programas e materiais educativos dos ramos Sênior e Pioneiro a fim de adequá-los aos objetivos estratégicos previstos no Plano 2016-2021.
- Oportunizar em eventos especiais, JOTI, JOTA, MUTCOM e MUTECO, aos beneficiários do Programa Educativo vivências que possam efetivamente impactar suas comunidades.
- Criar mecanismos de monitoramento ou avaliação do envolvimento juvenil nas unidades educativas, contribuindo assim para a correta aplicação do programa de jovens, em especial seus espaços decisórios.
- Valorizar o processo de atualização permanente de programa, incluindo nos materiais do Programa Educativo temas relacionados ao desenvolvimento de competências como empreendedorismo, finanças, economia, desenvolvimento local, participação política e social, e proteção infantojuvenil, adequadas a uma instituição centenária que se propõe a formar líderes.

#### ADULTOS NO MOVIMENTO ESCOTEIRO

Em adequação ao Plano Estratégico, vamos avaliar e atualizar o Sistema Nacional de Gestão de Adultos por meio da implementação de novas ferramentas tecnológicas e com o desenvolvimento de competências para o exercício de funções específicas em diversos níveis da instituição, com o objetivo de ter um número crescente de voluntários adultos, motivados e reconhecidos pela relevância de sua contribuição na construção de um mundo melhor.

#### Nossas propostas:

- Emitir anualmente aos adultos, (via SIGUE/PAXTU) um certificado de realização de atividade complementar / extracurricular em linguagem adequada à academia e ao mercado de trabalho;
- Emitir aos membros de Diretoria / Conselhos / Comissões, certificados de realização de atividade complementar / extracurricular em linguagem adequada à academia e ao mercado de trabalho, comprobatórios da realização de atividades de gestão e participação em conselhos;
- Criar cursos técnicos específicos de gestão para os níveis local, regional e nacional com conteúdos associados às melhores práticas de governança;

- Reformulação dos cursos de Dirigentes Institucionais, contemplando aspectos específicos da formação destes adultos, tais como contabilidade, transparência, gestão de conflitos, trabalho em equipe, comissões de ética, entre outros, valorizando e ampliando o uso do EAD;
- Criação de ferramentas de atualização / complementação da formação de voluntários, com pontuação atrelada à conquista do Grupo Padrão;
- Criação de ferramenta de avaliação de formadores por meio do EAD;
- Compilar e organizar a literatura escoteira disponibilizando-a no SIGUE/PAXTU;
- Incentivar a realização de encontros de Equipes Regionais para trocas de experiências e disseminação de boas práticas;
- Uniformizar o conteúdo da formação no Brasil.
- Ter uma plataforma EAD unificada, com sistema de videoconferência para cursos tutorados, e inclusões periódicas de oficinas e outros conteúdos pertinentes ao exercício das atribuições de nossos adultos voluntários.
- Integrar o item "EAD" nas Diretrizes de Gestão de Adultos.
- Utilizar o aplicativo mAPPA para facilitar o acompanhamento do Assessor Pessoal de Formação junto ao seu assessorado.

## DIVERSIDADE E INCLUSÃO

"O Movimento Escoteiro deve refletir as diversas realidades sociais e trabalhar ativamente para receber todas as pessoas de maneira bem vinda e sem distinção. Esta diversidade não deve apenas refletir no seu número de membros, como também nos métodos e programas aplicados no Movimento." (Diversidade e Inclusão - prioridade estratégica - WOSM).

### Nossas propostas:

- **Propor a criação da Política Nacional de Diversidade e Inclusão** - definir uma agenda positiva que informe, sensibilize e promova uma educação inclusiva, consultando bibliografias diversas.
- **Criar a Equipe Nacional de Diversidade e Inclusão** - trabalhar na revisão e criação de materiais educativos e de formação de adultos, contribuindo para a compreensão de toda a diversidade social e cultural existente em nossa instituição. Atuar entre jovens e adultos, assegurando e promovendo uma cultura de paz, inclusão, acessibilidade, igualdade e respeito, que fazem parte dos princípios fundamentais do Movimento Escoteiro e a enorme diversidade de nossa Fraternidade Mundial;
- **Realizar o Encontro Nacional de Diversidade e Inclusão** - como espaço de encontro e acolhimento para reflexão, educação e compartilhamento de boas práticas;
- **Canal de escuta** - ouvidoria especializada na pauta, proporcionando um ambiente seguro de denúncias, acolhimento e orientação.
- **Reconhecimento** - buscar o reconhecimento como uma instituição atuante em prol da equidade racial, de gênero, da inclusão da pessoa com deficiência e da promoção dos direitos LGBTI+.

## RADIOESCOTISMO

Compilar os materiais existentes e elaborar um curso EAD para apresentar o radioamadorismo aos jovens. Fortalecer o Encontro nacional de radioamadores.

## MODALIDADES DO AR E DO MAR

Realizar um amplo debate com os objetivos de projetar o futuro das modalidades e de criar estratégias para maximizar as oportunidades de crescimento. Instrumentalizar e padronizar (Manuais) para os CatAr e CTMar, tendo alinhamento com as Políticas Nacionais e facilitando o trabalho das Regiões Escoteiras.

## MENSAGEIROS DA PAZ

Utilizar a Rede Nacional de Mensageiros da Paz para facilitar a multiplicação do conceito de Gestão de Projetos no panorama nacional. Ter o MoP Nacional como um braço do Escritório de Projetos, que pode capacitar jovens e adultos no tema, sendo porta-vozes ativos em suas comunidades. Realizar a Capacitação Nacional do MoP de forma anual, oportunizando à mais jovens e adultos formas de potencializar suas ações locais e regionais. Trabalhar de maneira integrada as iniciativas pertencentes ao Marco do Mundo Melhor (Better World Frammework).

## MEIO-AMBIENTE

Aproximar a ação da RAE, buscando envolvimento com outras áreas do panorama nacional de Métodos Educativos. Criar um Banco de boas práticas/ideias sustentáveis, facilitando o acesso a conteúdos de antigos MUTECOs. Revisar Manual da IMMA, com voluntários e especialistas na área ambiental.

## COMUNITÁRIO

Criar uma Rede de parceiros em nível nacional, onde entidades de impacto social e desenvolvimento comunitário possam compartilhar práticas com o Movimento Escoteiro. Fortalecer isso com (mas não somente) o MUTCOM.

## ESPECIALIDADES

Manter e fortalecer a criação de novas especialidades. Buscar manutenção de especialidades. Usar dados estatísticos do SIGUE/Paxtu para verificar a adesão de determinadas especialidades. Usar a ferramenta mAppA para facilitar e despertar o interesse na conquista de especialidades dos jovens (preferências, correlacionamento, links para vídeos interessantes).

## EVENTOS NACIONAIS

### Nossas propostas:

- **Educação Escoteira** - Flexibilizar a agenda, estipulando uma janela para aplicação do mesmo ao invés de um dia específico.
- **Jamboree / Camporee Interamericano / Congresso Mundial de Educação Escoteira / Conferências Interamericanas e Mundial.** Realizar os eventos / organizar os contingentes primando pela responsabilidade financeira da instituição, economicidade e políticas de relações internacionais dos Escoteiros do Brasil, além de oportunizar a participação dos associados da maneira mais ampla possível.
- **Congressos Escoteiros Nacionais** - Reavaliar as sistemáticas de preços e programas sempre orientados para a maior participação.
- **Eventos Nacionais** - promover eventos nacionais de qualidade e a condições acessíveis para os ramos Escoteiro, Sênior e Pioneiro, além das atividades com foco nas modalidades do mar e do ar.

## CAMPOS ESCOLAS

Elaborar em conjunto com as Regiões Escoteiras e Conselho de Administração Nacional uma política para os Campos Escola existentes, levantando alternativas para sua sustentabilidade e, na medida do possível, prestar auxílio para a certificação "SCENES" (Scout centres of excellence for nature and environment);

## 4. COMUNICAÇÃO E PARCERIAS ESTRATÉGICAS

A Comunicação passará a ser uma área estratégica e prioritária, sendo uma Diretoria imediatamente vinculada à Direção Executiva Nacional. Por meio dela vamos comunicar com a sociedade de forma clara, disseminar os valores escoteiros, valores institucionais e projetar os Escoteiros do Brasil como instituição vanguardista e detentora de valores importantes para a sociedade.

### Nossas propostas:

- Comunicação (dentro e fora) - voltada para os beneficiários do Programa Educativo;
- Ações de Endomarketing - para ajudar colaboradores e voluntários a melhorar o clima organizacional e senso de pertencimento, inclusive para "retenção de voluntários";
- Marketing comercial - como estratégia de crescimento e divulgação;
- Utilizar metodologias de pesquisa para definir ações de comunicação com públicos alvo específicos;
- Dar continuidade no projeto do vestuário para atualizar novas tendências, produtos vs. preços bem como buscar consultoria para atualizações;
- Buscar parceiros (Agências de Comunicação) no mercado que queiram trabalhar com a conta Escoteiros do Brasil, auxiliando nas ações estratégicas de marketing e comunicação;
- Implementar medidas de fortalecimento da marca. Ex: Fortalecimento - cancelar produtos de outros parceiros / carteirinha escoteira como "um clube de vantagens" buscando mais parcerias, licenciamento, etc;
- Fornecer suporte técnico de comunicação para as Regiões Escoteiras.
- Ter um boletim oficial mensal com extrato das decisões dos Escoteiros do Brasil e atendimento de solicitações ao Escritório Nacional.

## COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO INTERNO

Será definida uma política clara de relacionamento interno imediatamente associada com a Lei, Promessa Escoteira e Valores institucionais, quais sejam: unidade, transparência, cooperação, sustentabilidade, compromisso, inovação, inclusão, democracia, excelência, honestidade e diversidade.

### Nossas propostas:

- A partir dos nossos valores, e com ações de comunicação específicas, vamos trabalhar o senso de unidade e o orgulho de fazer parte dos Escoteiros do Brasil;
- Criar uma área para medir o clima institucional, a qualidade e a satisfação dos serviços prestados às Regiões Escoteiras e aos nossos associados.

## DEFINIÇÃO DE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO E RELATOS PERIÓDICOS

### Nossas propostas:

- Criação de um sistema de comunicação adequado por meio de mecanismos formais a fim de evitar a assimetria de informações aos associados;
- Estabelecer os porta-vozes da organização com o objetivo de eliminar contradições entre as declarações de diferentes representantes do Movimento Escoteiro;
- Assegurar que os relatórios contribuam para a melhor avaliação da qualidade gerencial da instituição e dos riscos aos quais ela está disposta a se submeter.

## DESENVOLVIMENTO DO SIGUE/PAXTU E INTEGRAÇÃO DE PLATAFORMAS

Pretendemos ampliar o SIGUE/PAXTU, promovendo sua integração com outros sistemas existentes na instituição, com as redes sociais, aplicativos utilizados pelos jovens e atividades especiais.

### Nossas propostas:

- **Equipe de Tecnologia da Informação** - Criar uma equipe de TI para contribuir no acompanhamento e planejamento do SIGUE/PAXTU em curto, médio e longo prazos;
- Integrar o JOTI, MUTECO, MUTCOM e Educação Escoteira em uma única plataforma, associada ao SIGUE/PAXTU;
- Integrar os aplicativos de progressão dos jovens com as redes sociais, viabilizando o compartilhamento de conquistas e o engajamento institucional;
- Mediante prévia análise com CAN, buscar meios de monetizar o SIGUE/PAXTU.

## ADVOCACY

Criar uma área de Advocacy, com capilaridade em todo o território nacional, responsável por influenciar a formulação de políticas e alocação de recursos públicos, promovendo eventos, publicações, estudos e documentos relacionados aos objetivos institucionais e aos valores do Escotismo.

## RELAÇÕES INTERNACIONAIS

As Relações Internacionais serão conduzidas em estrita observância da Política de Relações Internacionais definidas pela Resolução 002/2013 e 001/2018 do CAN. A Área Internacional será ampliada com a criação de agentes de *liaison* dos Escoteiros do Brasil com as Regiões Interamericana, Africana, Eurásia, Ásia Pacífico, Árabe, Europeia e com Organizações Nacionais Estratégicas, com o objetivo de estreitar relacionamentos, buscar oportunidades de parcerias, mobilização de recursos e realização de projetos conjuntos.

Além disso, os integrantes dos Escoteiros do Brasil, serão incentivados e apoiados para que possam participar de funções no nível mundial, desde que se comprometam a reportar suas atividades aos Escoteiros do Brasil. Juntamente com o Conselho de Administração, faremos um amplo debate institucional com o objetivo de planejar as relações internacionais dos Escoteiros do Brasil em curto, médio e longo prazo.

## MOBILIZAÇÃO DE ANTIGOS ESCOTEIROS

Por meio do "Sempre Escoteiro", vamos criar de canais de envolvimento de antigos escoteiros, viabilizando networking, mobilização de recursos e senso de pertencimento.

## 5. APRESENTAÇÃO DOS CANDIDATOS

### RAFAEL ROCHA DE MACEDO

Tem 36 anos, casado, advogado, professor universitário e escritor. É Doutor em Direito pela Universidade de São Paulo, mestre em direito econômico pela Universidade Mackenzie/SP, Especialista em Direito Tributário pela Universidade Católica de Brasília. Tem curso de Conselheiro de Administração pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). Curso de Política e Estratégia (especialização) pela Associação dos Diplomados da Escola Superior de Guerra. Coordena Grupo de Pesquisas em Direito Econômico certificado pelo CNPQ onde desenvolve pesquisas nas áreas da integridade empresarial e direito econômico. Tem vários livros, capítulos de livros e artigos publicados nas áreas dos Direitos Humanos, Teoria do Direito e Filosofia, Direito Empresarial, Direito Econômico, Compliance e Direito Comparado.

Advogado comercialista, especializado em compliance, propriedade industrial, direito concorrencial, contratos e governança corporativa. É sócio de escritório de advocacia com unidades em Brasília e Goiânia. Trabalhou como advogado corporativo em empresas multinacionais do setor petroquímico sediadas em São Paulo e no Rio de Janeiro. É professor de direito empresarial na PUC/GO (graduação e pós graduação) há 11 anos, tendo lecionado em outras universidades em Goiás e São Paulo. É inscrito nas Seccionais da Ordem dos Advogados do Brasil de São Paulo, Brasília e Goiás, onde coordena a Subcomissão de Reorganização, Planejamento, Concorrência e Integração Empresarial. É membro do Instituto Brasileiro de Ética Empresarial, atual presidente do Instituto Goiano de Compliance, membro do AGORA!, associado ao Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e membro da Ordem da Flor de Lis. Fala inglês, francês, espanhol e um pouco de alemão.

Atualmente é assistente de Tropa Sênior no Grupo Escoteiro Polivalente 3º GO. Ingressou no movimento escoteiro em 1993 como escoteiro, foi sênior (Escoteiro da Pátria) e pioneiro, membro da coordenação do Mutirão Nacional Pioneiro de 2001. Atuou como escotista, presidente de grupo e diretor técnico. Coordenou o Núcleo Nacional de Jovens Líderes nos primeiros anos de sua fundação (2002-2004) e integrou o Conselho de Administração Nacional por dois mandatos (2006-2012). Foi vice-presidente da Diretoria Executiva Nacional (2012 a 2016). Participou do Planejamento Estratégico da UEB 2011-2015, foi um dos Coordenadores da elaboração do Planejamento Estratégico 2016-2021, participou da coordenação de diversas atividades nacionais, tais como Jamborees Nacionais (2012 e 2015), Congressos Nacionais (2012-2016), Moot Interamericano (2014), Encontros de Profissionais Escoteiros, CMT de Jamboree Mundial (2011) e tem atuado em inúmeros projetos dos Escoteiros do Brasil nos últimos 10 anos. Participou de várias atividades escoteiras nos níveis local, regional, nacional e internacional, com destaque para as Conferências Escoteiras Mundiais de 2011 e 2017. É formador da Região Escoteira de Goiás e já participou de equipes de cursos em várias Regiões Escoteiras. Formação Escoteira: Dirigente Institucional (Avançado), Escotista (Básico) e Curso de Formadores Nível 1.

### CRISTINE BOHRER RITT

Tem 32 anos, solteira, empresária e gestora no ramo da saúde. É graduada em Farmácia e pós-graduada em Análises Clínicas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, possui MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas e atualmente cursa pós-graduação em Finanças, Investimentos e Banking pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.



Sócia e administradora de laboratório de análises clínicas com 7 unidades no noroeste do Rio Grande do Sul, responsável pelo setor de Recursos Humanos, Gestão Financeira, Comercial e Garantia da Qualidade. Bioquímica responsável técnica em duas unidades laboratoriais e uma empresa da área química.

Atualmente é diretora-presidente da Região Escoteira do Rio Grande do Sul. Ingressou no movimento escoteiro em 1993, foi lobinha (Cruzeiro do Sul), Escoteira e Pioneira (Insígnia de B.P). Atuou como escotista e dirigente no nível local e junto ao 15º Distrito Escoteiro. Integrou como membro juvenil a equipe de organização do XXIII Mutirão Nacional Pioneiro em Porto Alegre (2007). Foi a primeira coordenadora do Núcleo Regional de Jovens Líderes do Rio Grande do Sul, organizando seus primeiros Encontros e Fóruns Regionais. Coordenadora do Núcleo Nacional de Jovens Líderes (2010 a 2012), como representante juvenil, única mulher parte da equipe de elaboração do Planejamento Estratégico da UEB 2011/2015, coordenou diversos eventos e projetos junto a RNJL, incluindo o encontro intergeracional que deu origem ao ebook "10 Anos da Rede Nacional de Jovens Líderes 2001 a 2012" e ao projeto de Candidatura do Brasil ao II Moot Scout Interamericano. Conselheira Nacional (2011-2015) participou, entre outras demandas, dos grupos de trabalho de gestão integrada e posicionamento institucional. Coordenadora Geral do II Moot Scout Interamericano no Brasil (2014). Diretora Nacional de Crescimento (2014-2015). Diretora Administrativa Interina da Região do RS (2016). Parte da equipe de elaboração do Planejamento Estratégico da UEB 2016/2021. Participou de várias atividades escoteiras nos níveis local, regional, nacional e internacional, com destaque para o Fórum Mundial de Jovens e Conferência Escoteira Mundial, realizados no Brasil em 2011. Formação: Dirigente Institucional (Avançado) e Escotista (Básico).

### **ROBERLEI VOLPE BENEDEZI**

Tem 56 anos, casado, pai de dois filhos, empresário e engenheiro de produção. É graduado em Engenharia de Produção pela Universidade Anhanguera, possui especialização em equipamentos de movimentação e armazenagem, possui cursos de aperfeiçoamento na área de engenharia, negociação de vendas, gestão de crises e marketing comercial.

Trabalhou no Grupo Phillips e no grupo Paranapanema. Foi gerente-sócio da Brackt Parts, com atuação na área Comercial e Gerente Externo. Há 14 anos é empresário na área de engenharia de desenvolvimento, administração comercial e projetos de equipamentos para logística, voltados às indústrias automotivas e autopeças do Brasil e Mercosul. Voluntário em outras instituições de Santo André/São Paulo, sempre contribuindo dentro das áreas administrativas e financeiras.

É Diretor Financeiro da Região Escoteira de São Paulo (segundo mandato). Ingressou no movimento escoteiro em 1997, como pai de apoio. Atuou como Diretor de eventos, Diretor financeiro e Presidente do Grupo Escoteiro Profª Inah de Mello, em Santo André. Coordenou por 4 anos o 12º Distrito Escoteiro de São Paulo realizando amplo trabalho nas áreas de crescimento e gestão de adultos. Integrou a equipe de elaboração do Planejamento Estratégico da UEB 2016/2021 e da organização da Assembleia Nacional em 2015, realizada na Região de São Paulo. Membro do Comitê Gestor da Loja Escoteira, teve participação ativa na construção do projeto "Loja Escoteira Nacional" desde 2015. Tem acompanhado ativamente as reuniões do CAN e Conselho Consultivo nos últimos cinco anos. Coordena a equipe de alimentação e mercado e é o facilitador para demais áreas entre a Região Escoteira de São Paulo e a atual Direção Nacional para o Jamboree Nacional 2018. Formação: Dirigente Institucional (Avançado)

## 6. DOCUMENTOS CONSULTADOS

ESCOTEIROS DO BRASIL. **Diretrizes Nacionais de Gestão de Adultos.**

Disponível em: [goo.gl/ohjkRE](https://goo.gl/ohjkRE) Acesso em: 11 de julho de 2018.

ESCOTEIROS DO BRASIL. **Estatuto da União dos Escoteiros do Brasil.**

Disponível em: [goo.gl/aWVwKu](https://goo.gl/aWVwKu) Acesso em: 11 de julho de 2018.

ESCOTEIROS DO BRASIL. **Planejamento Estratégico 2016-2021 dos Escoteiros do Brasil.**

Disponível em: [goo.gl/8b6vPb](https://goo.gl/8b6vPb) Acesso em: 11 de julho de 2018.

ESCOTEIROS DO BRASIL. **Política Nacional de Programa Educativo.**

Disponível em: [goo.gl/KfmB3T](https://goo.gl/KfmB3T) Acesso em: 11 de julho de 2018.

ESCOTEIROS DO BRASIL. **Princípios, Organização e Regras.**

Disponível em [goo.gl/Z7L39V](https://goo.gl/Z7L39V) Acesso em: 11 de julho de 2018.

Proposta de candidatura para a DEN 2016-2021 - Alessandro Garcia Vieira.

Disponível em: [goo.gl/c5sWvi](https://goo.gl/c5sWvi). Acesso em 11 de julho de 2018.

Proposta de candidatura para a DEN 2016-2021 - Rafael Rocha de Macedo.

Disponível em: [goo.gl/UD4sWM](https://goo.gl/UD4sWM) Acesso em 11 de julho de 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.

**Código das melhores práticas de governança corporativa.** São Paulo: IBGC, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.

**Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos.** São Paulo: IBGC, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.

**Código de boas práticas para reuniões do Conselho de Administração.** São Paulo: IBGC, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.

**Código das melhores práticas de governança corporativa.** São Paulo: IBGC, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.

**Governança corporativa e boas práticas de comunicação.** São Paulo: IBGC, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.

**Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia.** São Paulo: IBGC, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.

**Monitoramento de desempenho empresarial.** São Paulo: IBGC, 2017.