

2022 a 2025





© União dos Escoteiros do Brasil
Planejamento Estratégico 2022 a 2025
Outubro de 2022

Escritório Nacional dos Escoteiros do Brasil
Rua Coronel Dulcídio, 2107
Água Verde
Curitiba (PR) - Brasil
80250-100
(41) 3353-4732

contato@escoteiros.org.br
escoteiros.org.br

A reprodução é autorizada às Regiões Escoteiras e Unidades Escoteiras Locais que integram a União dos Escoteiros do Brasil, desde que concedido o crédito pela fonte.

Planejamento Estratégico 2022 a 2025

Escoteiros do Brasil
Planejamento Estratégico 2022 a 2025

1ª Edição - Outubro de 2022

Conselho de Administração Nacional

Sarah Raquel Loureiro do Amaral – Presidente
Daniela de Oliveira Rodrigues Gomes- Vice-Presidente
Aldenise Cordeiro Santos
Antônio Varela da Silva Neto
Carlos Magno Torres
Claudio da Silva Mendes
Dayanna Cristine Gomes Rosa Bezerra
David Izecksohn Neto
Ilka Denise Rossetto Gallego Campos
Laura Alves Pereira Paiva
Lindomar Faustino Raimundo
Rafael Fagundes Cavalcanti
Renato Wanderley Breneize
Robson Alexandre de Moraes

Deomar Rosado - Área Geográfica Centro-Oeste
Elinson Soares de Araújo - Área Geográfica Nordeste
Luciano Antônio Rodrigues - Área Geográfica Sudeste
Rodrigo Toledo da Silva Rodrigues - Área Geográfica Sul

Amanda Broholka Martins – Rede Nacional de Jovens Líderes
Adrian Cordeiro do Nascimento – Rede Nacional de Jovens Líderes

Comitê Grupo de Trabalho de Elaboração do Planejamento Estratégico

Sarah Raquel Loureiro do Amaral
Daniela de Oliveira Rodrigues Gomes
Ilka Denise Rossetto Gallego Campos
Vitor Augusto Gay
Eduardo Evaldt Manique (até março de 2022)
Jéssica Scherer (até maio de 2022)

Diretoria Executiva Nacional (2022 - 2024)

Ivan Nascimento – Presidente
Irineu Muniz de Resende Neto - 1º Vice-presidente
Carmen Barreira - 2ª Vice-presidente

Diretoria Executiva Nacional (2019 - 2021)

Rafael Rocha de Macedo – Presidente
Cristine Ritt - 1º Vice-presidente
Roberlei Beneduzi - 2ª Vice-presidente

Consultoria

Alvarez & Marsal
Organização Mundial do Movimento Escoteiro (OMME)

Projeto Gráfico e Diagramação

André Bueno
Diulia de Paulo Cardia

Índice

Apresentação	6
Introdução	8
Contexto	10
Estrutura do Documento	14
Objetivos Estratégicos	16
1. CRESCIMENTO E EXPANSÃO	18
1.1. DIMINUIÇÃO DA EVASÃO	20
1.2. EXPANSÃO GEOGRÁFICA	21
1.3. AUMENTO DE ASSOCIADOS	22
1.4. GESTÃO OPERACIONAL	24
2. ACESSIBILIDADE, DIVERSIDADE E INCLUSÃO	25
2.1. INCLUSÃO	27
2.2. ACESSIBILIDADE FINANCEIRA	28
2.3. CULTURA DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO	29
3. COMUNICAÇÃO EXTERNA	31
3.1. PLANEJAMENTO	33
3.2. IMPLEMENTAÇÃO	34
4. GESTÃO	36
4.1. GESTÃO EDUCATIVA	38
4.2. DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	39
4.3. GESTÃO DA INFORMAÇÃO	41
4.4. GESTÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	42
Glossário	43
Agradecimentos	46

Apresentação

O Planejamento Estratégico é um importante documento institucional já que é a partir do processo de sua concepção que realizamos a reflexão e diagnóstico referente ao ciclo anterior, construindo com compreensão e autoconhecimento a orientação estratégica com vista a alcançarmos os grandes objetivos estabelecidos para este novo ciclo que compreende o período de 2022 a 2025.

Esse documento é o resultado de um intenso trabalho desenvolvido por uma equipe diversa e dedicada, composta por voluntários dos níveis nacional – Conselho de Administração Nacional (CAN), Diretoria Executiva Nacional (DEN) e Rede Nacional de Jovens Líderes (RNJL) – e regional (indicados pelas Diretorias Regionais), além dos gerentes e líderes profissionais do Escritório Nacional (EN) e, também, convidados.

Seu processo de elaboração teve início em agosto de 2021 com a instituição do Grupo de Trabalho de Elaboração do Planejamento Estratégico (GTEPE), por meio da Resolução CAN 07/2021. O GTEPE realizou todos os trabalhos sob a coordenação de um comitê gestor próprio, que contou com a orientação de duas consultorias externas totalmente pro bono – a Alvarez & Marsal e a Organização Mundial do Movimento Escoteiro – e, por fim, foi então aprovado na 109ª Reunião Ordinária do CAN realizada em 20 de agosto de 2022.

O Planejamento Estratégico 2022-2025 definiu quatro grandes objetivos e suas iniciativas com respectivas linhas de ações que visam tornar os Escoteiros do Brasil uma organização cada vez mais relevante e reconhecida na sociedade brasileira, buscando assim expandir-se por todo território nacional, alcançando maior público, posto que acreditamos nos valores escoteiros como fatores importantes para a formação cidadã de mais crianças, adolescentes e jovens.

Logo, sabemos que a aprovação e publicação deste documento é apenas o primeiro passo do nosso novo ciclo, pois agora iniciamos o processo de transformar nossos sonhos em realidade. Por este motivo, contamos com a dedicação de cada um de vocês para tornar o Escotismo cada vez mais sólido em nosso país, impactando positivamente a nossa sociedade e ajudando a construir um mundo melhor.

Temos certeza que com o engajamento de todos nós, em todos os níveis, alcançaremos o sucesso.

“Pois a força do bando é o lobo, e a força do lobo é o bando”.

Rudyard Kipling

Sarah Raquel Loureiro do Amaral
Presidente do Conselho de Administração Nacional

Daniela de Oliveira Rodrigues Gomes
Vice-presidente do Conselho de Administração Nacional

Introdução

O Planejamento Estratégico 2022-2025 dos Escoteiros do Brasil é um documento elaborado com base na Resolução 07/21 do Conselho de Administração Nacional dos Escoteiros do Brasil (CAN), considerando o caráter diverso e democrático da nossa organização.

Seu processo de construção foi organizado através do Grupo de Trabalho para a Elaboração do Planejamento Estratégico (GTEPE), vinculado à Comissão Permanente de Planejamento Estratégico (CPPE) do CAN, composto por: todos os integrantes do Conselho de Administração Nacional, representantes das Regiões Escoteiras, integrantes da Diretoria Executiva Nacional, comissária internacional, jovens líderes de cada Área Geográfica indicados pelo Núcleo Nacional, gerentes e líderes do Escritório Nacional, convidados e por duas consultorias externas.

As consultorias externas foram prestadas pela empresa Alvarez & Marsal e pela WOSM, através de seu consultor designado para o serviço e, ambas, de maneira totalmente pro bono.

Os trabalhos analisaram inicialmente a avaliação dos resultados do planejamento anterior (2016-2021) e as recomendações advindas dela, os resultados da Avaliação de Apoio Global para um Escotismo de Qualidade (GSAT) realizada em 2021, o entorno, os cenários futuros e as tendências, levando em conta os conhecimentos, experiências e o Projeto Educativo da instituição. Além disso, a pandemia do Coronavírus (COVID-19) que afligiu o mundo nos anos de 2020, 2021, que ainda perdura até os dias atuais, foi um fator impactante na execução do Planejamento Estratégico anterior e influencia em muitas das decisões estratégicas contidas neste documento.

O legado que o atual CAN pretende deixar para a instituição ao final da execução deste Planejamento Estratégico é:

Uma organização de educação não formal, que oriente para a cidadania ativa, para a democracia e para a convivência pacífica, que fomenta a participação social e política, formando cidadãos ativos e responsáveis, respeitando as leis e as boas práticas sociais;

Uma instituição unida, com boa governança, que respeite as diferenças e que coloque em prática o seu Projeto Educativo, oferecendo escotismo de qualidade para um maior número de crianças, adolescentes e jovens, em todas as regiões do país, considerando a diversidade e as diferentes características de nosso país continental.

O Escotismo no Brasil reconhecido como um movimento relevante na sociedade, que possa contribuir nas definições das políticas públicas de educação, sociais e de meio ambiente, dentre outras relacionadas com o seu Projeto Educativo.

Que os jovens que passaram pelo movimento escoteiro sejam líderes nas suas comunidades, sejam felizes e que o escotismo tenha feito diferença em suas vidas, contribuindo para o seu desenvolvimento integral e educação permanente.

A duração do Planejamento Estratégico, mais curto que o anterior que foi de seis anos, foi uma recomendação das consultorias, visto que em um período muito longo podem ocorrer grandes transformações externas à organização que podem afetá-la demasiadamente e, também, o direcionamento trienal do Planejamento da Organização Mundial do Movimento Escoteiro (OMME).

Por fim, o Planejamento Estratégico é uma importante ferramenta para a gestão institucional, apresenta nossa visão e objetivos estratégicos a longo prazo, cabendo ao Conselho de Administração Nacional, como órgão estratégico, sua aprovação e acompanhamento. Cabe a Diretoria Executiva Nacional e as Diretorias Regionais, de maneira alinhada, por meio de seus planos táticos e operacionais, a importante missão de executar as iniciativas e ações buscando alcançar nossa visão até 2025.

Contexto

O Planejamento Estratégico dos Escoteiros do Brasil é o resultado de uma sequência de ações que foram realizadas desde outubro de 2021.

No decorrer de dez meses de trabalho, foram realizadas as seguintes ações:

2021.

AGOSTO

Aprovação da Resolução CAN 007/2021 – Regulamenta a elaboração e aprovação do novo Planejamento Estratégico dos Escoteiros do Brasil.

Criação do Comitê Gestor do GTPE.

Contatos com diretorias regionais e NNJL para indicação dos representantes para o GTPE.

SETEMBRO

Aprovação das consultorias Alvarez & Marsal e Organização Mundial do Movimento Escoteiro para suporte durante o processo de elaboração.

OUTUBRO

Diagnóstico da instituição, fase que contemplou a análise de documentação, consultas com líderes (CAN, DEN, profissionais escoteiros) e pesquisa com o público interno e externo, a fim de entender o momento dos Escoteiros do Brasil, em especial quanto aos impactos causados pela pandemia da Covid-19.

2022.

ABRIL

Workshop de personas, no qual foram abordados os diferentes públicos que os Escoteiros do Brasil abrangem e mapeadas possíveis ações a serem tomadas.

JUNHO

Entrevistas com voluntários e profissionais, a fim de entender as necessidades das áreas para atendimento dos objetivos propostos.

MAIO

Workshop de objetivos estratégicos, dinâmica realizada com os integrantes do GTEPE com o intuito de estabelecer o foco da instituição no próximo período estratégico (2022/2025).

Workshop para definição da meta de crescimento e visão, dinâmica complementar realizada com o GTEPE, a partir dos objetivos estabelecidos na dinâmica anterior.

JULHO

Validação das ações estratégicas propostas junto ao GTEPE.

AGOSTO

Validação dos Indicadores de Desempenho (KPI) e metas junto ao Comitê Gestor do GTEPE e CPPE.

Aprovação do Planejamento Estratégico pelo CAN.



MISSÃO

Contribuir para a educação de crianças, adolescentes e jovens, mediante um **sistema de valores**, baseado na Promessa e Lei Escoteiras, para que participem na construção de um mundo melhor, no qual se desenvolvam plenamente e desempenhem um papel construtivo na sociedade.

VISÃO

Ser **reconhecida** como uma organização de educação não formal relevante, que por meio de seu projeto educativo acessível e inclusivo, inspire crianças, adolescentes e jovens a promoverem mudanças positivas na sociedade.

META ESTRATÉGICA

150.000 associados até 2025.

VALORES

É importante compreendermos a diferença entre os valores do Movimento Escoteiro, resumidos pela Lei e Promessa Escoteiras, e os valores institucionais, ou seja, aqueles elementos que nortearão a atuação da nossa organização. Os valores institucionais são as ideias fundamentais em torno das quais se constrói uma organização. Elas representam as nossas convicções dominantes e crenças básicas, a fim de se tornarem elementos motivadores e capazes de induzir os comportamentos e as atitudes em todos os níveis e temas dos Escoteiros do Brasil. Portanto, os valores institucionais devem estar de acordo com a nossa Lei e Promessa Escoteira. São eles:

DIVERSIDADE

Respeito às diferenças, em suas várias dimensões, e defesa permanente dos direitos humanos.

COMPROMISSO

Empenho com a transformação social, com a educação infantojuvenil e impacto gerado nas comunidades.

HONESTIDADE

Respeito aos preceitos legais, morais, justos e éticos em todas as ações e relações.

SUSTENTABILIDADE

Responsabilidade com o meio ambiente, os recursos e a sociedade, e adoção de práticas sustentáveis.

EXCELÊNCIA

Busca pela eficácia, qualidade e melhoria contínua em todas as ações.

COOPERAÇÃO

Disposição em compartilhar experiências, valorizar o trabalho coletivo e manter relacionamentos com outras instituições.

DEMOCRACIA

Promoção do engajamento de todos e compartilhamento de opiniões, na busca de posições e decisões resultantes da reflexão coletiva.

TRANSPARÊNCIA

Ações visíveis e claras na gestão da organização e dos recursos em todos os níveis.

INCLUSÃO

Adequação para acolher as diferentes características e necessidades das pessoas que compõem a sociedade.

UNIDADE

Harmonia nas ações, em todos os níveis, fortalecendo a identidade unificada e a presença dos Escoteiros do Brasil na sociedade.

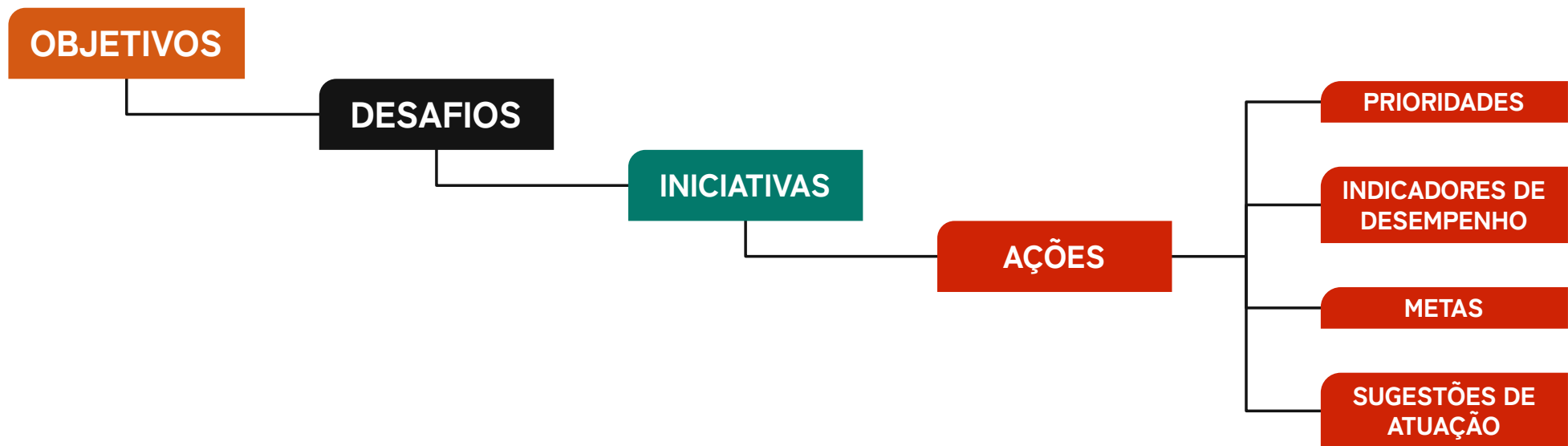
INOVAÇÃO

Capacidade de implementar novas ideias e buscar soluções criativas para êxito e permanente atualização da organização.

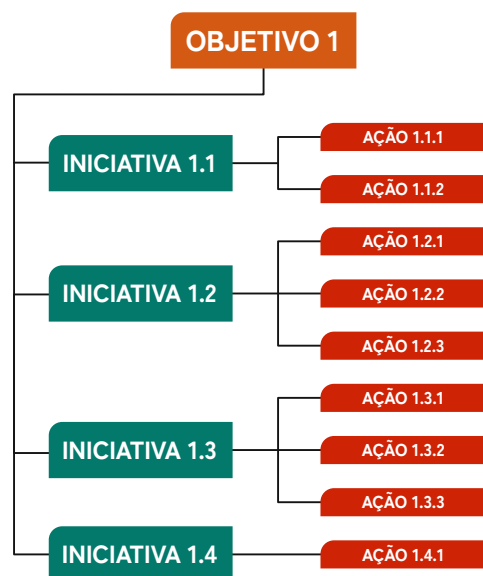
Estrutura do Documento

Para cada **objetivo** exposto foram mapeadas as **dificuldades, potencialidades e experiências anteriores**, que serviram como base para estabelecer um diagnóstico.

Cada objetivo estratégico é estruturado da seguinte forma:



Foram atribuídas grandes **iniciativas**, as quais foram subdivididas em **ações estratégicas**, seguindo a estrutura abaixo:



Principais Desafios

Os desafios são o resultado do mapeamento realizado pelas consultorias junto às partes interessadas e apresentam os principais pontos a serem trabalhados pela instituição em cada um dos quatro objetivos.

Iniciativas

As iniciativas são grandes frentes de atuação que, juntas, direcionam as ações para o cumprimento do objetivo estratégico relacionado.

Ações Estratégicas

As ações estratégicas, derivadas das iniciativas, são as atividades a serem executadas para o cumprimento de cada objetivo.

Prioridade

Para cada ação, foi definido um nível de prioridade:

Importante: São aquelas essenciais para o sucesso do planejamento estratégico. Elas devem apoiar o direcionamento da instituição pelos próximos anos. Aquelas assim classificadas são mandatórias.

Desejável: São aquelas de interesse da instituição, porém não prioritárias a curto prazo. Devem ser realizadas após as iniciativas mandatórias.

O nível de prioridade de cada ação pode variar, conforme avaliação do CAN, à medida que o planejamento estratégico for sendo executado.

Indicadores de Desempenho

Foram definidos dois tipos de indicadores de desempenho para monitoramento do Planejamento Estratégico:

Macro Indicadores de Desempenho para medir as iniciativas. Estes servirão como norte para o acompanhamento do cumprimento do objetivo estratégico como um todo;

Micro Indicadores de Desempenho para medir as ações. Estes devem auxiliar na execução e acompanhamento das ações estratégicas no dia a dia.

Metas

Para cada Indicador de Desempenho criado, seja ele macro ou micro, existe uma meta atrelada, que indica a métrica de cumprimento do objetivo. Por meio de seu acompanhamento, é possível avaliar os resultados e corrigir sua atuação. As metas podem ser revisadas, no entanto esta prática não deve se tornar rotina.

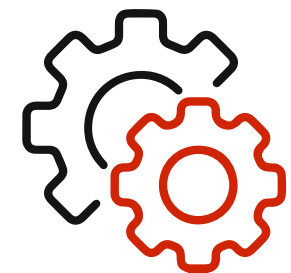
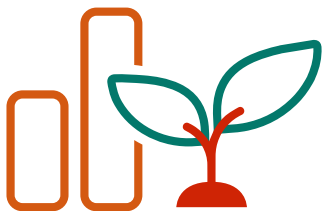
Sugestões de Atuação

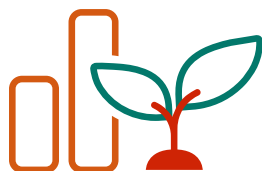
Para cada ação, são apresentadas algumas sugestões de atuação, com base na percepção colhida durante a etapa de pesquisa.

É importante destacar que tratam-se apenas de sugestões. Cabe aos órgãos executivos definir novas linhas de atuação, se necessário, ou ajustar as propostas, desde que estas conduzam para o alcance dos micros indicadores de desempenho e das metas definidas para cada ação.

Objetivos Estratégicos

O planejamento estratégico dos Escoteiros do Brasil 2022 - 2025 foi estruturado a partir de quatro objetivos estabelecidos:





CRESCIMENTO E EXPANSÃO

1.1 DIMINUIÇÃO DA EVASÃO

1.2 EXPANSÃO GEOGRÁFICA

1.3 AUMENTO DE ASSOCIADOS

1.4 GESTÃO OPERACIONAL

Aumentar o número de associados, reduzindo a taxa de evasão e ampliando a expansão territorial.



COMUNICAÇÃO EXTERNA

3.1 PLANEJAMENTO

3.1 IMPLEMENTAÇÃO

Ampliar a comunicação externa da instituição através de meios massivos para incrementar o posicionamento da marca.



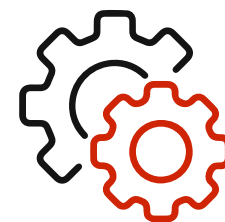
ACESSIBILIDADE DIVERSIDADE E INCLUSÃO

2.1 INCLUSÃO

2.2 ACESSIBILIDADE FINANCEIRA

2.3 CULTURA DE INCLUSÃO

Fortalecer as políticas de acessibilidade, diversidade e inclusão do Movimento Escoteiro para todos os públicos.



GESTÃO

4.1 GESTÃO EDUCATIVA

4.2 DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

4.3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

4.4 GESTÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Fortalecer os padrões de gestão de todas as áreas dos Escoteiros do Brasil, tais como comunicação, marketing, desenvolvimento institucional, gestão educativa, entre outras, mantendo altos níveis de qualidade de gestão.

A photograph of three young people, two boys and one girl, sitting on the ground in a forest. They are all wearing green neckerchiefs with a white geometric pattern. The boy on the left is wearing a green t-shirt and is looking down at something in his hands. The boy in the middle is wearing a dark t-shirt and glasses, smiling and holding a small white object. The girl on the right is wearing a purple t-shirt and glasses, smiling broadly. They appear to be engaged in an outdoor activity, possibly a game or a craft project. The background is a lush green forest.

**CRESCIMENTO
&
EXPANSÃO**



1. Crescimento e Expansão

Aumentar o número de associados, reduzindo a taxa de evasão e ampliando a expansão territorial.

Retomar o crescimento, buscando recuperar a instituição dos impactos gerados pela Covid-19 é a principal meta estratégica dos Escoteiros do Brasil neste planejamento.

Este objetivo fomenta o esforço coletivo de todos os níveis da nossa instituição para diminuir a evasão, aumentar o número de associados e a expansão territorial, por meio da abertura de novas Unidades Escoteiras Locais (UEL).

Principais Desafios

- Alta evasão de jovens e, principalmente, adultos, devido à alta necessidade de dedicação de tempo ao movimento;
- Modelo de operação estruturado de maneira tradicional, com atividades predominantemente aos sábados;
- Trabalho intenso dos voluntários, o que exige abdicação de outros compromissos;
- O processo de abertura de novas unidades é longo, complexo e burocrático;
- Ausência de um time Nacional/Regional com foco exclusivo em trabalhar no desenho e execução de ações específicas para crescimento e expansão;
- Perda de muitos membros associados durante a pandemia, que viraram evasão permanente.

1.1. DIMINUIÇÃO DA EVASÃO

Macro Indicador de Desempenho: Índice de evasão (Número de evasões/associados ativos).

Meta: Diminuir em 7% a evasão até 2025, atingindo 23%.

Observações:

- Para definição dos índices de evasão ano a ano, durante a execução do planejamento, deve ser utilizado como base o índice de evasão do ano anterior, com data de 31/12. Para o cálculo inicial, utilizamos o índice histórico de 30% ao ano.
- Estudar as causas da evasão e definir os parâmetros dos motivos de evasão.

1.1.1 Ação: Engajamento de voluntários

Criar um Plano de Engajamento que otimize o trabalho de adultos voluntários, visando uma atuação saudável e de melhor qualidade, com o objetivo de prevenir a perda de associados.

Prioridade:

Importante

Micro Indicador de Desempenho:

Realizar pesquisa de satisfação do voluntário (NPS – Índice de Satisfação do Voluntário)

rio) em relação a sua função, visando conhecer o índice de satisfação atual.

Meta:

NPS maior que 60 em 2023, após implementação do plano.

Sugestão de Atuação:

- Realizar uma primeira pesquisa para balizar a definição do NPS. É interessante criar metas anuais para melhoria do indicador. Os parâmetros de referência são:
 - até 49 Razoável;
 - 50-74 Muito Bom;
 - 75-100 Excelente.
- Evitar o acúmulo de funções do adulto voluntário na instituição, de forma a otimizar seu tempo e energia no desempenho do seu papel;
- Criar conjunto de ferramentas que auxiliem nos processos de atuação saudável do voluntário;
- Melhorar o acompanhamento dos voluntários junto aos jovens, motivando e melhorando na frequência das atividades, de forma a evitar a evasão;
- Avaliar a criação de novas funções de apoio voluntário específico, que atuem esporadicamente além das existentes (Escotista, Dirigente, etc.);
- Analisar boas práticas regionais e difusão de estratégias para o Brasil.

1.1.2 Ação: Flexibilização da Operação

Trabalhar na flexibilização da oferta de atividades das Unidades Escoteiras Locais (UEL), possibilitando melhores condições e opções de participação.

Prioridade:

Importante

Micro Indicador de Desempenho:

1. Criação dos modelos;
2. Projeto piloto e avaliação.

Meta:

Entrega do projeto piloto em 2023 e avaliação até 2024.

Sugestão de Atuação:

- Criação de formatos pré-definidos de atividade de mais fácil aplicação;
- Propostas de atividades que exijam menor dedicação do voluntário ou sejam mais curtas;
- O projeto piloto pode ocorrer apenas em algumas UEL's, de maneira controlada, com o objetivo de avaliar resultados. Após avaliação do projeto piloto, poderá ser realizada a expansão do modelo para todo o país;
- Criação de modelo de atividades em novos dias e horários, além dos horários tradicionais.

1.2. EXPANSÃO GEOGRÁFICA

Macro Indicador de Desempenho: Aumento do % de cidades atendidas pelos Escoteiros do Brasil até 2025.

Meta: Aumentar em 10% o número de cidades atendidas pelos Escoteiros do Brasil, até 2025.

Observações:

- Utilizar o índice de 10% para 2025 como referência para definição dos índices para 2023 e 2024;
- Em julho/2022 eram 663 municípios com UEL's no Brasil.

Sugestões de Atuação:

- Definir um cronograma de expansão, dobrando metas por região e abrangendo áreas-foco;
- Considerar a relação numérica entre jovens e adultos, classificando as cidades e regiões de acordo com as condições de expansão;
- Analisar os fatores que facilitem os processos de abertura de novas UEL's e concentrar esforços em cenários que apresentem melhores condições no início da operação (primeiros 90 dias);
- Prever no Plano Nacional de Crescimento e Expansão o percentual de novos municípios a serem atendidos pelas Regiões Escoteiras, estabelecendo suas respectivas metas.

1.2.1 Ação: Processo de abertura de UEL

Simplificar o processo de abertura de novas UELs.

Prioridade:

Importante

Micro Indicadores de Desempenho:

1. Criação do modelo simplificado;
2. Redução do prazo para abertura de UEL.

Meta:

Criar modelo simplificado em 2023.

Sugestões de Atuação:

- Mapeamento do processo de abertura e simplificação do fluxo operacional e burocrático para novas UELs;
- Criação de materiais de apoio e modelos que possam ser utilizados pelas UELs em seu processo de abertura;
- Desenvolvimento de treinamentos específicos, com opção digital, sobre os procedimentos e utilização do material de apoio;
- Revisão do Programa de Grupo Padrinho e suas ferramentas.

1.2.2 Ação: Novos modelos de UEL

Definir novos modelos de UEL, que atendam diferentes realidades e a correta aplicação do Método Educativo Escoteiro, e fortalecer a implementação de Seções Escoteiras Autônomas.

Prioridade:

Desejável

Micro Indicadores de Desempenho:

1. Criação dos modelos;
2. Projeto piloto e avaliação.

Meta:

Criar novos modelos de UEL até 2023.

Sugestões de Atuação:

- Conscientização e fomento à cultura da Seção Escoteira Autônoma;
- Fortalecimento da estrutura de Seção Escoteira Autônoma, disponibilizando ferramentas de implementação e suporte;
- Avaliação da implementação de novos modelos de UEL (Clãs Distritais, patrulhas autônomas, etc.).

1.2.3 Ação: Plano Nacional de Crescimento e Expansão

Criar o Plano Nacional de Crescimento e Expansão.

Prioridade:

Importante

Micro Indicadores de Desempenho:

1. Mapeamento;
2. Plano de ação;
3. Execução e avaliação.

Metas:

1. Mapeamento em 2022;
2. Plano de Ação até 1º semestre de 2023;
3. Execução e avaliação permanente, a partir do 2º semestre de 2023.

Sugestões de Atuação:

- Mapeamento de Regiões Escoteiras que possuem potencial para abertura de novas UELs (Regiões-foco, onde há oportunidade, porém ainda sem presença);
- Análise de potencial de expansão em municípios que já possuem UEL;
- Acompanhamento da variação de efetivo em UELs existentes, de modo a estabelecer estratégias de crescimento nestas unidades;

- Utilização de modelo de acompanhamento simplificado para garantir bom funcionamento de novas UELs;
- Ampla divulgação do Plano Nacional de Crescimento e Expansão.

1.3. AUMENTO DE ASSOCIADOS

Macro Indicador de Desempenho: Quantidade de associados ativos.

Meta: 150 mil associados até dezembro de 2025.

Observações:

- A meta deve ser desdobrada ano a ano e subdividida em segmentos, como por exemplo em: regiões, jovens vs. voluntários, novas UELs vs. UELs já existentes.
- Importante separar o conceito de quantidade de novos associados e quantidade de associados ativos.
- A quantidade total será uma consequência do número de novas adesões e da diminuição da evasão, já tratada em item anterior.

1.3.1 Ação: Plano de Reconquista

Estruturar um plano de reconquista para associados que saíram durante a pandemia, nos anos de 2020 e 2021.

Prioridade:

Importante

Micro Indicador de Desempenho:

% de associados reconquistados.

Meta:

30% de associados reconquistados até 2025.

Sugestão de Atuação:

- Avaliação das UELs que mais perderam associados e principais motivos;
- Mapeamento e diagnóstico de UELs fechadas ou evadidas e criação de plano de resgate;
- Estruturação de ações de engajamento para retomada: ligações para tentativa de reativação, programas de isenção, descontos, etc.;
- Levantamento de melhores práticas de UELs que conseguiram reconquistar seus associados e divulgação como boa prática.

1.3.2 Ação: Programa de Fomento

Criar programa de fomento com foco na indicação de novos associados.

Prioridade:

Importante

Micro Indicadores de Desempenho:

- 1) Revisão da iniciativa “Recrutador” (modelo de indicação + incentivo);
- 2) Criação de modelo de campanha massiva nacional e regional, a ser aplicada anualmente, para atração de novos associados;
- 3) % de novos associados oriundos do programa de fomento.

Meta:

- 1) Iniciar a revisão da iniciativa “Recrutador” em 2022 e concluí-la em 2023;
- 2) Criar modelo de campanha massiva em 2023;
- 3) 5% de novos associados vindos de indicação de membros atuais e pela campanha massiva em 2023.

Sugestão de Atuação:

- Elaboração de Programa de Fomento de novos membros, incentivando os associados a convidarem amigos e familiares;

- Criação de uma pergunta adicional no formulário de inscrição, questionando como conheceu os Escoteiros, incluindo a opção “Indicação interna”;
- Avaliação de concessão de benefícios tanto aos que indicaram, quanto aos novos associados;
- Desenho de campanha massiva nacional, com duração determinada (cerca de 90 dias), desdobrada regionalmente, para atrair novos associados.

1.3.3 Ação: Crescimento via Parceiros

Estabelecer novas parcerias com empresas e instituições com foco no crescimento e expansão, seja para criação de UELs ou para o financiamento de ações, que gerem a atração de associados, a partir da visibilidade da marca dos Escoteiros do Brasil.

Prioridade:

Importante

Micro Indicador de Desempenho:

Quantidade de novas parcerias criadas no período.

Meta:

Duas novas parcerias nacionais ao ano.

Sugestão de Atuação:

- Atração de grandes parceiros, nacionais e internacionais, que potencializem ações de crescimento e expansão, influenciando o fomento de novas parcerias;
- Utilização e incremento de parcerias que possuam espaços de ampla atuação comunitária (comunidade escolar, comunidades religiosas, empresas e outras equivalentes);
- Criação de política de convênios para atração de novos associados;
- Fomento a realização de eventos de divulgação em espaços comunitários, universidades, unidades de contraturno escolar, etc.

1.4. GESTÃO OPERACIONAL

Macro Indicador de Desempenho: Criação de equipe focada na gestão dos processos de crescimento e expansão.

Metas: Contratação de um gerente para condução da área + uma pessoa dedicada (profissional ou voluntário) em cada Região Escoteira até 2025.

Observações:

- À medida que o Plano Nacional de Crescimento e Expansão for avançando ao longo dos anos, maior a necessidade de voluntários ou profissionais dedicados para acompanhar seu desenvolvimento.

1.4.1 Ação: Criação de equipe focada em crescimento e expansão

Estruturar equipe focada (voluntários e/ou profissionais) nos processos de crescimento e expansão.

Prioridade:

Importante

Micro Indicadores de Desempenho:

1. Criar estrutura de cargos e funções, com atribuições e competências dos voluntários e profissionais;
2. Definir responsáveis.

Meta:

No primeiro semestre de 2023.

Sugestão de Atuação:

- Elaborar descritivo de cargos e funções dos voluntários e profissionais da área de crescimento e expansão;
- Apoio às regiões, por meio de criação de comissão de crescimento e expansão.
- Compartilhamento de boas práticas entre as regiões escoteiras e suas UELs com maiores índices de crescimento.





ACESSIBILIDADE, DIVERSIDADE & INCLUSÃO

2. Acessibilidade, Diversidade e Inclusão

Fortalecer as políticas e ações de acessibilidade, diversidade e inclusão dos Escoteiros do Brasil para todos os públicos.

O Escotismo deve refletir a sociedade e trabalhar ativamente para acolher todos os indivíduos, sem qualquer tipo de distinção. Essa diversidade não deve ser materializada somente na adesão de novos membros, mas também nas políticas institucionais e oportunidades de aprendizagem oferecidas.

Este objetivo visa fortalecer as políticas e ações de inclusão, melhorar nossa compreensão e nos ajudar a superar barreiras para melhor refletir as comunidades onde operamos.

Principais Desafios

- A dificuldade dos Escoteiros do Brasil em identificar, analisar e atender as necessidades de nossa sociedade, cultural e territorialmente tão diversa;
- A dificuldade na adaptação e alcance das iniciativas dos Escoteiros do Brasil para todas as UELs espalhadas pelo país;
- Não estar preparado para atender na sua totalidade às questões de gênero, religião, PCD, dificuldades financeiras, éticas e digital;
- Dificuldade no engajamento e evasão de adultos voluntários devido a significativa necessidade de dedicação de tempo e recursos financeiros;
- Interesse em preparar os associados para viver em uma sociedade mais inclusiva;
- Necessidade de implantação do Safe From Harm (A Salvo de Perigo).

2.1. INCLUSÃO

Macro Indicador de Desempenho: Aumento das iniciativas de inclusão.

Metas: Mapear através de censo o percentual de minorias que compõem o quadro associativo dos Escoteiros do Brasil até 2023.

Implementar ao menos cinco iniciativas até 2025.

Observação:

- Incluir no censo já realizado pela UEB perguntas referentes a inclusão, a fim de identificar as minorias e entender seu acolhimento dentro da instituição. Após o primeiro resultado, definir as iniciativas visando a melhoria e ampliação de processos inclusivos.

2.1.1 Ação: Política Nacional de Safe from Harm (A Salvo de Perigo)

Desenvolver Política Nacional de Safe from Harm (A Salvo de Perigo).

Prioridade:

Importante

Micro Indicador de Desempenho:

Criação da Política Nacional de Safe from Harm (A Salvo de Perigo).

Meta:

Criar até 2023.

Sugestões de Atuação:

- Desenvolver Política Nacional de Safe from Harm (A Salvo de Perigo);
- Realizar o Seminário Nacional de Safe from Harm (A Salvo de Perigo).

2.1.2 Ação: Política Nacional de Diversidade e Inclusão

Desenvolver Política Nacional de Diversidade e Inclusão.

Prioridade:

Importante

Micro Indicador de Desempenho:

Criação da Política Nacional de Diversidade e Inclusão.

Meta:

Criar até 2023.

Sugestões de Atuação:

- Desenvolver Política Nacional de Diversidade e Inclusão;
- Realizar Seminário Nacional de Diversidade e Inclusão.

2.1.3 Ação: Censo Nacional de Inclusão

Desenvolver uma meta nacional de inclusão.

Prioridade:

Importante

Micro Indicadores de Desempenho:

1. Realizar censo por região para mapeamento do índice de inclusão atual;
2. Com base no censo, definir a meta nacional de inclusão;
3. Aumentar o índice de inclusão com base na meta.

Metas:

1. Censo por região realizado até primeiro semestre 2023;
2. Definir a meta nacional de inclusão até segundo semestre de 2023;
3. Aumentar em 10% o índice de inclusão até 2025, com base na meta nacional definida.

Sugestões de Atuação:

- Realizar mapeamento dos tópicos de inclusão na instituição (digital, cultural, religiosa, PCD, financeira, etária e gênero);
- Identificar as dificuldades de cada região;
- Proporcionar espaços de intercâmbio de experiências entre as regiões;
- Estabelecer estratégias de promoção de iniciativas de inclusão, pensando também nas comunidades analógicas.

2.2. ACESSIBILIDADE FINANCEIRA

Macro Indicador de Desempenho: Quantidade de associados beneficiados por algum programa.

Meta: 10% dos associados beneficiados até 2025 por algum programa.

2.2.1 Ação: Fundo de apoio ao associado

Criar um fundo de apoio ao associado com parceiros externos.

Prioridade:

Importante

Micro Indicador de Desempenho:

Criar o fundo de apoio.

Metas:

1. Criação do fundo de apoio em 2022;
2. Definir estratégias de captação e implementação até 2024;
3. Apoio a 10% associados até 2025.

Sugestões de Atuação:

- Definir a política de abrangência do fundo e seus beneficiários;
- Definir quais iniciativas podem gerar benefícios e o recurso que poderá ser destinado;

- Medir a capacidade de arrecadação necessária para atender às atividades;
- Analisar os elegíveis à sua utilização;
- Implantar a distribuição dos recursos arrecadados com base no critério estabelecido;
- Captação de recursos com parceiros externos, definindo formas de reconhecimento aos doadores e, avaliando o retorno da ação de apoio ao associado.

2.2.2 Ação: Financiamento de Custo para iniciativas de formação

Desenvolver o Programa de Financiamento de Custos, como benefício para sua participação em iniciativas de formação.

Prioridade:

Desejável

Micro Indicador de Desempenho:

Criar o Programa de Financiamento de Custos.

Metas:

1. Criação do Programa de Financiamento de Custos até 2024.
2. Apoio a todo o adulto isento de registro escoteiro até 2025.

Sugestões de Atuação:

- Definir estratégia em conjunto com as Regiões Escoteiras;
- Avaliar capacidade financeira de subsídio;
- Garantir transparência em todas as fases do programa;
- Analisar os aspectos operacionais das Regiões Escoteiras e buscar um fundo específico para cobrir custos;
- Realizar estudo de viabilidade de financiamento da formação de adultos voluntários.

2.2.3 Ação: Isenção de taxas aos associados

Aprimorar o Programa de Isenção de Taxas aos associados.

Prioridade:

Importante

Micro Indicadores de Desempenho:

1. Aprimorar o programa de isenção;
2. Números de beneficiados integrados ao programa.

Metas:

1. Reformular o atual modelo de isenção até o primeiro semestre de 2023.
2. 10% dos associados integrados no programa até 2025.

Observação:

Ao definir os critérios de isenção de taxas, devem ser observados parâmetros de políticas públicas e boas práticas de outras organizações, além de acompanhar tendências sociais e econômicas.

Sugestões de Atuação:

- Garantir acesso a proposta educativa por meio de ferramentas de isenção de taxas;
- Medir impacto financeiro advindo das isenções necessárias;
- Analisar viabilidade levando em conta custo x benefício;
- Aplicar isenção aos membros definidos;
- Avaliar retorno da ação levando em conta custo x benefício.

2.2.4 Ação: Desconto em lojas

Conceder desconto em lojas escoteiras com intuito de fomentar benefícios aos associados.

Prioridade:

Importante

Micro Indicador de Desempenho:

Criação de benefícios aos associados.

Metas:

1. Definir política de descontos até 2023.

2. Implantar política de descontos até 2024.

Sugestões de Atuação:

- Definir a política de descontos da Loja Escoteira;
- Mapear as categorias mais impactadas com descontos maiores;
- Analisar impacto social/financeiro da aplicação do desconto;
- Avaliar retorno social/financeiro para a instituição.

2.3. CULTURA DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Macro Indicador de Desempenho: Ações implementadas com foco em diversidade e inclusão.

Meta: Ampliar número de iniciativas relacionadas à diversidade e inclusão até 2025.

Sugestão de Atuação:

- Definir conjunto de ações (documentos e ferramentas) que permitam a ampliação de iniciativas voltadas à diversidade e inclusão. O conjunto de ações realizadas entre o período 2016-2021 deve ser usado como referência para estabelecer a quantidade de novas iniciativas para esse ciclo estratégico (2022-2025).

2.3.1 Ação: Compartilhamento de Experiências

Realizar eventos e iniciativas de formação para os líderes e demais associados dos Escoteiros do Brasil para o compartilhamento de experiências relacionadas aos temas de diversidade e inclusão.

Prioridade:

Importante

Micro Indicador de Desempenho:

Quantidade de seminários realizados.

Metas:

1. Realizar ao menos um seminário nacional até 2023.
2. Ao menos cinco regiões escoteiras realizando seminários regionais de diversidade e inclusão até 2025.

Sugestões de Atuação:

- Promover palestras com autoridades no assunto;
- Criação de canal interno de compartilhamento de experiências inclusivas;
- Desenvolver modelo de seminário que possa ser replicável para regiões escoteiras.

2.3.2 Ação: Atividades Filantrópicas

Realizar atividades em parcerias com outras organizações que realizam ações voltadas às minorias.

Prioridade:

Desejável

Micro Indicador de Desempenho:

Quantidade de iniciativas filantrópicas realizadas.

Meta:

Duas ações por ano.

Sugestões de Atuação:

- Mapear outras instituições que possuem ações voltadas a minorias;
- Avaliar formas de associar os Escoteiros do Brasil a essas instituições;
- Desenvolver iniciativas conjuntas.

2.3.3 Ação: Atividades Humanitárias

Elaborar documento de referência para resposta dos Escoteiros do Brasil para atuação em crises humanitárias.

Prioridade:

Desejável

Micro Indicador de Desempenho:

Criação do documento e estabelecimento de equipe responsável.

Meta:

Criar documento de referência até 2023.

Sugestões de Atuação:

- Elaborar documento de referência para parâmetros de atuação e conduta dos Escoteiros do Brasil em situações humanitárias;
- Ter uma equipe nacional voltada a orientação sobre atuação dos Escoteiros do Brasil em crises humanitárias nas esferas nacional e regional.





COMUNICAÇÃO EXTERNA

3. Comunicação Externa

Ampliar a comunicação externa da instituição, através de meios massivos para aumentar o conhecimento da marca.

A imagem dos Escoteiros do Brasil deve retratar com precisão o que fazemos e por que fazemos, transmitindo de maneira clara nossos valores, de modo que sejamos reconhecidos como movimento de referência para crianças, adolescentes e jovens.

Este objetivo busca implementar novas formas de transmitir a nossa imagem, fortalecer nossos processos de comunicação e buscar novas parcerias.

Principais Desafios

- Falta de alinhamento dos canais de comunicação junto aos associados;
- Necessidade de fortalecer a cultura de diálogo junto às Regiões Escoteiras, melhorando os processos de gestão de comunicação;
- Imagem dos escoteiros muito associada a diversos estereótipos;
- Explorar a diversidade da proposta educativa do Movimento Escoteiro nos processos de comunicação, considerando os diferentes públicos;
- Fortalecer a personalidade da instituição nos canais de comunicação, mantendo sua consistência no site, nos perfis de redes sociais, email, produtos e em todos os lugares que utiliza para interagir com o público;
- Senso de pertencimento dos associados junto a instituição.

3.1. PLANEJAMENTO

Macro Indicador de Desempenho: Conhecimento/reconhecimento pela sociedade.

Meta: Ampliar o conhecimento da sociedade sobre o Movimento Escoteiro, em relação aos resultados da pesquisa Bridge até 2025.

Observações:

- A partir da pesquisa Bridge sobre comunicação, Marketing e Impacto Social dos Escoteiros do Brasil, realizada em 2019, deve-se definir uma meta por ano para ampliação do conhecimento dos escoteiros no Brasil.

3.1.1 Ação: Reestruturar a estratégia de marca

Definir novas diretrizes para divulgação da marca dos Escoteiros do Brasil interna e externamente.

Prioridade:

Importante

Micro Indicador de Desempenho:

Definição do posicionamento da marca e tom de voz*.

Metas:

Definir até 2023.

Sugestões de Atuação:

- Criar pesquisas de opinião com público geral para direcionar a reestruturação da marca;
- Definir o posicionamento de marca;
- Definir tom de voz.

3.1.2 Ação: Definir Personas

Definir o perfil do público-alvo das estratégias de comunicação.

Prioridade:

Importante

Micro Indicador de Desempenho:

Criação das personas.

Metas:

Criar até 2023.

Sugestões de Atuação:

- Mapear quem é o público-alvo através de pesquisa de comportamento;
- Criar personagens fictícios (personas) através da identificação do perfil de público ideal para a marca;
- Criar personagens fictícios (personas) considerando o perfil de parceiros ideais para a marca.

3.1.3 Ação: Plano de Comunicação Interno e Externo

Desenvolver o Plano de Comunicação interno e externo dos Escoteiros do Brasil.

Prioridade:

Importante

Micro Indicador de Desempenho:

Criação do Plano de Comunicação.

Metas:

Criar até 2023 com revisões anuais.

Sugestões de Atuação:

- Construir Documento de Referência;
- Construir o cronograma de trabalho das ações estabelecidas no plano;
- Analisar os resultados.

* Definido como a personalidade ou identidade que a instituição expressa nos diversos pontos de contato com o público. Linguagem e estilo de comunicação institucional.

3.2. IMPLEMENTAÇÃO

Macro Indicador de Desempenho:
Conhecimento/reconhecimento pela sociedade.

Meta: Com base na pesquisa Bridge serão definidas metas anuais para aumento do reconhecimento da sociedade.

Observações:

- A partir da pesquisa Bridge sobre comunicação, Marketing e Impacto Social dos Escoteiros do Brasil, realizada em 2019, deve-se definir uma meta por ano para ampliação do conhecimento dos escoteiros no Brasil.

3.2.1 Ação: Conjunto de Peças de Comunicação

Produzir conjunto de peças com o novo posicionamento de marca e tom de voz.

Prioridade:

Desejável

Micro Indicador de Desempenho:

Produção e envio das peças

Meta:

Viabilizar o conjunto de peças físicas para as Regiões Escoteiras até 2023. Acompanhar a distribuição do conjunto de peças das Regiões para as UELs.

Sugestões de Atuação:

- Após definida a estratégia de marca, construir um conjunto de peças que contenham a identidade da marca e enviar à todas as UELs, conforme necessidade e demanda;
- Elaborar estratégias de implementação para uso dos materiais.

3.2.2 Ação: Redes sociais

Repaginar as redes sociais com base na nova estratégia de marca.

Prioridade:

Importante

Micro Indicadores de Desempenho:

1. Quantidade de seguidores.
2. Engajamento das redes (curtidas, comentários, compartilhamentos, etc.).

Metas:

1. Aumentar em 15% ao ano a quantidade de seguidores em nossas redes sociais.
2. Aumentar em 15% o engajamento das redes sociais.

Sugestão de Atuação:

- Mapear e analisar todos os canais digitais (ex: Instagram, Twitter, LinkedIn etc.) e repaginá-los mediante direcionamento da nova estratégia de marca e plano de comunicação.

3.2.3 Ação: Novas Parcerias

Com o novo posicionamento de marca, estruturar uma estratégia/ plano de comunicação que ajude na captação de novos parceiros aos Escoteiros do Brasil.

Prioridade:

Importante

Micro Indicadores de Desempenho:

1. Quantidade de projetos financiáveis desenvolvidos;
2. Quantidade de parceiros atraídos.

Metas:

1. Dois projetos ao ano;
2. Dois novos parceiros ao ano.

Sugestões de Atuação:

- Desenvolver portfólio de projetos financiáveis, que dialoguem com o Projeto Educativo e posicionamento de marca;
- Buscar parceiros para patrocinar eventos, associando sua marca aos Escoteiros do Brasil;
- Desenvolver conjunto de materiais institucionais que comuniquem de forma assertiva o Movimento Escoteiro, com o objetivo de engajar os potenciais parceiros;
- Definir os parâmetros de fomento de parcerias e manutenção de relacionamento com as mesmas.

3.2.4 Ação: Grandes Eventos

Participar de grandes eventos no Brasil que tenham o mesmo público-alvo e tragam visibilidade aos Escoteiros do Brasil.

Prioridade:

Desejável

Micro Indicador de Desempenho:

Quantidade de participações em eventos ao ano.

Meta:

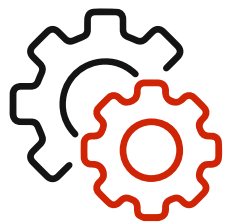
Dois eventos ao ano.

Sugestões de Atuação:

- Mapear calendário de eventos nacionais que tenham compatibilidade com o público-alvo (ex: Comic-con);
- Identificar oportunidades e formatos para participação dos eventos, tais como palestras, stand, etc.;
- Identificar estrategicamente os representantes institucionais para cada tipo de evento.

A photograph of three young people (two women and one man) laughing and playing on a structure made of bamboo poles. The woman on the left is wearing a light blue tank top with the word "MAKE" visible. The man on the right is wearing a dark blue t-shirt and grey shorts. The background is a lush green forest.

GESTÃO



4. Gestão

Fortalecer os padrões de gestão de todas as áreas dos Escoteiros do Brasil, tais como comunicação, marketing, desenvolvimento institucional, gestão educativa, entre outras, mantendo altos níveis de qualidade de gestão.

Os processos de gestão dos Escoteiros do Brasil, devem ser transparentes, responsáveis e claramente conduzidos pelo Planejamento Estratégico, de modo que possamos alcançar nossa missão e visão. Os papéis e responsabilidades de cada área devem ser bem definidos e de entendimento de todos, de maneira que possamos trabalhar com sinergia e alto nível de atendimento ao nosso associado.

Este objetivo também engloba os processos de gestão educativa, com olhar carinhoso para que o nosso Programa Educativo possa fornecer um ambiente adequado de aprendizagem, fortalecendo os jovens para enfrentar os desafios do amanhã; bem como os processos de gestão dos nossos adultos voluntários, para que estes possam oferecer um escotismo de qualidade.

Principais Desafios

- Falta de unificação do serviço escoteiro profissional, onde cada Região Escoteira adota seus métodos e modelo de gestão;
- Falta de estratégia para captação e gestão de novas parcerias;
- Receita majoritariamente dependente de registros e loja;
- Muitas partes envolvidas na tomada de decisão, com dificuldade de comunicação entre os níveis (nacional, regional e local);
- Ineficiência no acompanhamento e tomada de decisão pautada em dados;
- Dificuldade na continuidade das ações e projetos, principalmente nas transições de gestões;
- Necessidade de revisar o Programa Educativo;
- Dificuldade de avaliar o impacto do Escotismo na vida do associado;
- Implantação efetiva da Política Nacional de Envolvimento Juvenil.

* Para esse objetivo não trataremos Macro Indicadores de Desempenho, serão apresentados apenas Micro Indicadores de Desempenho relativo às ações de cada iniciativa.

4.1. GESTÃO EDUCATIVA

4.1.1 Ação: Programa Educativo

Finalizar o processo de atualização do Programa Educativo e avaliar o seu impacto.

Prioridade:

Importante

Micro Indicador de Desempenho:

Atualização do Programa Educativo.

Meta:

Atualizar o Programa Educativo, utilizando os passos do GPS, até o primeiro semestre de 2024.

Sugestões de Atuação:

- A metodologia GPS, disponibilizada pela Organização Mundial do Movimento Escoteiro, prevê a realização de pesquisas e oferece ferramentas para a condução de cada um dos passos;
- Finalizar a atualização do Programa Educativo de acordo com os 8 passos do GPS;
- Ampliar o uso da tecnologia para aplicação do Programa;
- Avaliar o impacto do Programa Educativo através das pesquisas previstas no GPS;
- Desenvolver iniciativas de educação para o desenvolvimento sustentável.

4.1.2 Ação: Gestão Do Voluntariado

Ampliar a oferta de iniciativas de formação de voluntários e revisar modelo de atuação do Assessor Pessoal de Formação.

Prioridade:

Desejável

Micro Indicadores de Desempenho:

1. Estratégia de ampliação da oferta de iniciativas de formação, conforme demanda;
2. Revisão do modelo de atuação do Assessor Pessoal de Formação concluída.

Metas:

1. Mapear a oferta vs. demanda de iniciativas de formação oferecidas pelas Regiões e Nível Nacional até 2023;
2. Revisão do modelo de atuação do APF atualizado até 2023.

Sugestões de Atuação:

- Ampliar a oferta de iniciativas de formação para os voluntários;
- Atualizar as Rotas de Aprendizagem após a atualização do Programa Educativo;
- Revisar o modelo de atuação do Assessor Pessoal de Formação, especialmente seus atores e processo de certificação das rotas de aprendizagem;
- Ofertar múltiplas formas de capacitação do voluntário.

4.1.3 Ação: Envolvimento Juvenil

Elaborar o Plano Operacional para a implementação da Política Nacional de Envolvimento Juvenil.

Prioridade:

Importante

Micro Indicadores de Desempenho:

Criação de Plano Operacional de Implementação.

Metas:

Criação até 2023.

Sugestões de Atuação:

- Cumprir o cronograma de elaboração de documentos complementares estabelecidos na Política Nacional de Envolvimento Juvenil;
- Elaborar o Plano Operacional de Implementação, considerando os diferentes níveis;
- Elaborar lista de competências necessárias para associados participarem de cada nível de decisão da instituição;
- Avaliar a efetividade da implementação da Política Nacional de Envolvimento Juvenil, anualmente.

4.2. DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

4.2.1 Ação: Gestão de Profissionais

Desenvolver processo de integração operacional dos Escritórios Regionais já existentes com o Escritório Nacional e oferecer suporte profissional para as Regiões Escoteiras que não o possuem.

Prioridade:

Desejável

Micro Indicadores de Desempenho:

1. Percentual dos Escritórios Regionais integrados com o Escritório Nacional;
2. Percentual de Regiões Escoteiras atendidas por profissionais.

Metas:

1. Escritório Regional piloto integrado em 2025;
2. Áreas Geográficas que não possuem profissionais (Norte e Nordeste) atendidas até 2025.

Sugestões de Atuação:

- Criação da Política do Serviço Escoteiro Profissional;

- Seleção de profissionais parametrizados pelo nível nacional;
- Plano de Carreira estabelecido pelo nível nacional;
- Processo de avaliação de desempenho estabelecido;
- Definição de papéis e responsabilidades por cargo e gestão desses profissionais pela Direção Nacional.

4.2.2 Ação: Novas linhas de receita

Criar linhas de receita, como captação de novos parceiros e doações considerando variação de fontes.

Prioridade:

Desejável

Micro Indicador de Desempenho:

Percentual de entrada de recursos advindos de fontes diversificadas.

Meta:

20% de recursos advindos a partir da diversificação de fontes até 2025.

Sugestões de Atuação:

- Avaliar possibilidade de diversificação de fontes de receitas e definir patamar desejado de incremento;

- Definição de um plano de mobilização de recursos;
- Estabelecimento de uma estratégia para captação de novos parceiros e/ou patrocínio de projetos;
- Estruturação de dinâmica para doações a partir de fontes de captação estabelecidas;
- Consolidar eventos como uma fonte de recursos perene, definindo diferentes frentes de receita (patrocínio, benefícios para associados, produtos, treinamentos, etc.).

4.2.3 Ação: Tomada de decisão simplificada

Simplificar as tomadas de decisão com processo estruturado de governança. O processo deve contemplar fluxograma, atuação das partes interessadas, descrição dos processos, prazos e ferramentas.

Prioridade:

Desejável

Micro Indicador de Desempenho:

Estruturação dos processos.

Metas:

1. Mapeamento dos processos das diferentes instâncias em 2022;
2. 100% dos fluxogramas dos processos desenhados até 2023;
3. 100% dos processos críticos estabelecidos em funcionamento até 2025.

Sugestões de Atuação:

- Simplificar estrutura de partes interessadas para tomada de decisão;
- Orientar processos para que as reuniões sejam eficientes e em tempo adequado;
- Identificar boas práticas de outras organizações;
- Estabelecer prazo médio por fluxograma desenhado.

4.2.4 Ação: Comunicação interna

Melhorar a eficiência da comunicação interna entre os níveis nacional, regional e local.

Prioridade:

Desejável

Micro Indicadores de Desempenho:

1. NPS (Pesquisa de satisfação interna) de comunicação interna.
2. Processos integrados de comunicação;
3. Parametrização de canais oficiais;

Metas:

1. Realizar NPS no primeiro semestre de 2023.
2. Estabelecimento de processos integrados de comunicação com Regiões Escoteiras até 2023;
3. Definição de canais oficiais e diversificação de meios para comunicação institucional até 2023.
4. Realizar pesquisa NPS e obter desempenho superior a 60 em 2024.

Sugestões de Atuação:

- Criar processos de integração e definir canais oficiais que considerem as realidades e percepções das Regiões Escoteiras;
- Criar processo recorrente de atualização de dados cadastrais (nome, e-mail, telefone, etc.);

- Definição e priorização de canais oficiais da instituição prevendo diversificação de meios para ampliar alcance da comunicação com cada nível;
- Estabelecimento de rede e processos integrados de comunicação entre as Regiões Escoteiras;
- Fortalecimento e fomento de ferramentas de unidade de comunicação entre Nível o Nacional e as Regiões Escoteiras;
- Estudo sobre tendências e ferramentas de inovação tecnológicas relacionadas a processos de comunicação interna;
- Apoiar para que a UEL fortaleça seus processos de comunicação com os seus associados e a comunidade, por meio do desenvolvimento de cartilhas e ferramentas.

4.2.5 Ação: Suporte Nacional

Implementar procedimento de oferta de avaliação e apoio para as Regiões Escoteiras.

Prioridade:

Importante

Micro Indicador de Desempenho:

Autoavaliação realizada / Avaliações realizadas.

Metas:

1. 60% das Regiões Escoteiras auto avaliadas até 2023;
2. 30% das Regiões Escoteiras com a Avaliação Escoteiros do Brasil realizada até 2024.

Sugestões de Atuação:

- Implementar o projeto Suporte Nacional em seus três níveis de atuação;
- Ferramenta de autoavaliação: com um conjunto de indicadores que permite que cada Região Escoteira identifique suas fortalezas e pontos de melhoria;
- Avaliação Escoteiros do Brasil: processo de avaliação interna de gestão, a exemplo do GSAT da OMME, para apoiar as Regiões a identificarem suas fortalezas e pontos de melhoria;
- Serviços de Consultoria: prestados pelos Escoteiros do Brasil com consultores internos qualificados, para atendimento das Regiões Escoteiras sob demanda, com base em suas necessidades.

4.3. GESTÃO DA INFORMAÇÃO**4.3.1 Ação: Tomada de decisão**

Estruturar meios para que as decisões possam ser tomadas com base em análise de dados.

Observação

Para as reuniões institucionais deve-se implantar um procedimento de elaboração de um resumo contendo o assunto, dados relevantes e recomendações de encaminhamento. O resumo deve ser enviado às partes interessadas alguns dias antes da reunião.

Prioridade:

Importante

Micro Indicadores de Desempenho:

1. Estabelecer procedimento de envio de dados e informações para tomada de decisão (formulário);
2. Avaliação da efetividade dos formulários.

Metas:

1. CAN, DEN e EN com procedimentos estabelecidos com base em dados e informações até 2023.
2. 100% dos formulários preenchidos e avaliados até 2023.

Sugestões de Atuação:

- Orientar a equipe profissional com foco em desenvolvimento e análise de dados e geração de insights;
- Mudança de cultura das partes interessadas na tomada de decisão: utilizar dados e fatos para a discussão;

- Realizar pesquisa com as principais partes interessadas para verificar o impacto e qualidade dos dados nas tomadas de decisão.

4.3.2 Ação: Governança

Estabelecer procedimento eficaz para a continuidade dos processos e a transição entre gestões (CAN, DEN e diretorias regionais).

Prioridade:

Importante

Micro Indicadores de Desempenho:

Prazo para a estruturação.

Meta:

Criar até 2023.

Sugestões de Atuação:

- Definir processos inteligíveis de documentação para planos de ação e suas atividades-chave;
- Ter um repositório para arquivar os projetos e documentos, estruturar planilhas, padrões de acompanhamento, etc.;
- Estabelecer processo para transição entre as gestões;
- Estabelecer boas práticas de gestão entre os órgãos.

4.4. GESTÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

4.4.1 Ação: Acompanhamento do Planejamento Estratégico

Acompanhar o Planejamento Estratégico.

Prioridade:

Importante

Micro Indicadores de Desempenho:

Ações realizadas/Ações planejadas.

Meta:

Realizar 80% das ações até 2025.

Sugestões de Atuação:

- Analisar as implicações das ações estabelecidas, relacionando também com o aumento de associados. Podem ser elaboradas metas anuais com base no desdobramento de atividades ao longo do tempo;
- Definir os responsáveis pelas ações elencadas no Planejamento Estratégico;
- Desdobrar as ações do Planejamento Estratégico e definir responsáveis pela execução;
- Definir uma ferramenta que facilite o acompanhamento das ações, em seus diversos níveis;

- Apoiar as Regiões Escoteiras nos desdobramentos das ações;
- Definir um cronograma de acompanhamento das ações;
- Elaborar procedimentos de gestão de riscos durante o desenvolvimento do Planejamento Estratégico;
- Buscar boas práticas de sustentabilidade no desenvolvimento das ações do Planejamento Estratégico.



Glossário

Assessor Pessoal de Formação (APF) - é o adulto designado para acompanhar, orientar e apoiar o adulto (escotista ou dirigente) em seu processo de formação.

Comissão Permanente de Planejamento Estratégico (CPPE) - equipe permanente do Conselho de Administração Nacional, responsável por fazer o acompanhamento do Planejamento Estratégico dos Escoteiros do Brasil.

Comunicação institucional - Conjunto de atividades que envolve o gerenciamento e integração das comunicações interna e externa de uma instituição.

Conselho de Administração Nacional (CAN) - é o órgão diretivo nacional, com membros com mandato de quatro anos, eleito pela Assembleia Nacional, entre os associados da União dos Escoteiros do Brasil em pleno exercício de seus direitos como tal. É composto

por quatorze conselheiros nacionais, cinco representantes de área geográfica e dois representantes da Rede de Jovens Líderes.

Covid-19 - Infecção respiratória aguda, causada pelo coronavírus.

Desenvolvimento Sustentável - é o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações. É o desenvolvimento que não esgota os recursos para o futuro.

Diretoria Executiva Nacional (DEN) - é o órgão executivo e administrativo nacional, tem como função executar, orientar e supervisionar a execução das atividades técnicas, administrativas e financeiras da União dos Escoteiros do Brasil, coordenando as Equipes Nacionais e o Escritório Nacional, conforme definido pelo Conselho de Administração Nacional.

Escotista - adulto que oferece sua contribuição educativa no trabalho direto com os membros juvenis, no papel de irmão mais velho, e que se caracteriza por sua retidão pessoal, sua maturidade emocional, sua integração social e sua capacidade de agir assertivamente e saber trabalhar em equipe com outras pessoas.

Gestão de risco - é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos humanos e materiais de uma organização, no sentido de minimizar ou aproveitar os riscos e incertezas sobre essa organização.

Global Support Assessment Tool (GSAT) - Ferramenta de Avaliação de Apoio Global, é um padrão de qualidade da Organização Mundial do Movimento Escoteiro que avalia a conformidade de uma Organização Escoteira Nacional em relação às melhores práticas internacionais em boa governança e escotismo de qualidade.

GPS – Metodologia proposta pela OMME, composta de oito passos, com o objetivo de revisar ou desenvolver o programa educativo de uma Organização Escoteira Nacional.

Grupo de Trabalho para Elaboração do Planejamento Estratégico (GTEPE) -instituído pelo CAN e vinculado à Comissão Permanente de Planejamento Estratégico (CPPE) do Conselho de Administração Nacional dos Escoteiros do Brasil e coordenado por um Comitê Gestor composto por quatro integrantes.

Jovem Líder - é o jovem adulto, entre 18 e 26 anos incompletos que decide desempenhar um papel relevante, sendo pioneiro, escotista ou dirigente, e servir aos Escoteiros do Brasil em harmonia com os demais adultos do Movimento Escoteiro.

Lei e Promessa Escoteiras - instrumento educativo por meio do qual se expressam, de maneira compreensível para os jovens, os valores do projeto educativo escoteiro, que podem ser entendidos e vividos em sua idade.

Loja Escoteira - a Loja Escoteira disponibiliza a todos os associados os materiais para o Programa Educativo e às necessidades dos jovens e adultos, oferecendo produtos atualizados e que se adaptem a todos os seus momentos.

Método Educativo Escoteiro - Sistema de auto educação progressiva, baseado na interação de vários elementos, dentre os quais se destacam como essenciais a promessa e lei escoteira, aprender fazendo, progressão pessoal, sistema de equipes, suporte do adulto, marco simbólico, natureza e envolvimento comunitário.

NPS – Net Promoter Score – Métrica utilizada para mensurar o nível de satisfação dos clientes.

Organização Mundial do Movimento Escoteiro (OMME ou WOSM) - é uma organização internacional, não governamental, composta por suas Organizações Escoteiras Nacionais (NSO - National Scout Organizations) reconhecidas. Os órgãos da OMME são: o Comitê

Mundial do Movimento Escoteiro e o Escritório Mundial do Escotismo. A União dos Escoteiros do Brasil, desde sua fundação, é titular do registro internacional junto à Organização Mundial do Movimento Escoteiro, possuindo exclusividade para implementação, coordenação e prática do Escotismo no Brasil.

Personas – São os perfis fictícios criados para representar os tipos de públicos considerados como ideais para a instituição. Trata-se do público alvo.

Planejamento Estratégico - Processo de criação e execução de uma estratégia para alcançar objetivos dentro de uma instituição. Na Escoteiros do Brasil é responsabilidade do CAN fazer a gestão do Planejamento Estratégico.

Plano Operacional – Derivado do Planejamento Estratégico, é o plano de trabalho onde constam as ações das quais cada área em específico ficará responsável. Na Escoteiros do Brasil, o Plano Operacional é de responsabilidade da DEN.

Programa Educativo - é o conjunto de atividades e vivências que são oferecidas às crianças, jovens e adolescentes no Movimento Escoteiro, colocado em prática por meio do Método Educativo Escoteiro e fundamentado nos Princípios. Deve atender à ênfase educativa e os interesses dos membros juvenis em cada faixa etária, mantendo-se atualizado, relevante e interessante. O Programa é adaptado para as diferentes circunstâncias onde é aplicado, conforme época e local.

Projeto Educativo - declaração sobre a natureza, o propósito, os princípios e o método educativo do Movimento Escoteiro.

Resolução CAN - 07/2021 - Resolução emitida pelo CAN que regulamentou a elaboração e aprovação do novo Planejamento Estratégico dos Escoteiros do Brasil, publicada em 14 de agosto de 2021.

Safe from Harm (A Salvo de Perigo) - É como o Movimento Escoteiro previne comportamentos inadequados como abuso, bullying, discriminação e outras formas de desrespeito e danos. No Brasil adotamos a denominação “A Salvo de Perigo”, até que tenhamos um nome institucionalmente estabelecido.

Serviço Profissional Escoteiro - é composto por adultos profissionais que possuem vínculo empregatício com a União do Escoteiros do Brasil, com ou sem experiência escoteira prévia, conforme a natureza do trabalho/função desempenhada.

Tom de voz - É a personalidade ou identidade que a instituição expressa nos diversos pontos de contato com o público. É a linguagem e estilo próprios da instituição.

Unidade Escoteira Local (UEL) - é o órgão onde se reúnem os membros juvenis para a prática do Movimento Escoteiro. Pode ser uma seção escoteira autônoma ou um grupo escoteiro que congrega várias seções. Em cada caso existe uma estrutura específica. A seção é a divisão com uma quantidade máxima de membros juvenis de um determinado Ramo, com organização e equipe de escotistas próprias.

Voluntários - Adultos, associados dos Escoteiros do Brasil, que se dispõem a trabalhar voluntariamente com os membros juvenis, em funções de gestão ou como colaboradores.

Workshop - curso ou seminário intensivo de curta duração, para discussão de um determinado assunto.

Agradecimentos

“Olhe bem, além de seus arredores e limites imediatos, e você verá as coisas na proporção certa. Olhe acima do nível das coisas ao seu redor e veja um objetivo e uma possibilidade mais elevados para o seu trabalho”.

Robert Baden-Powell

Colaboraram direta ou indiretamente no desenvolvimento, estudos e grupo de trabalho deste Planejamento Estratégico:

Adna Soares Lobato, Adrian Cordeiro do Nascimento, Alberto Einstein Ribeiro de Alencar, Aldenise Cordeiro Santos, Alessandro Garcia Vieira, Alice Rezende Ferreira, Aline Conde, Aluisio Barata da Silva, Amanda Broholka Martins, Ambrósio Barros, Ana Carla Nunes, Ana Laura Mendonça Fonseca, Ana Maria Alves de Farias, Ana Milana Cosmo Lúcio, Ana Vitória da Silva Santos, Antonio Cosso Neto, Antônio Varela da Silva Neto, Bárbara Barros Campos, Bibiana Zanella Ribeiro, Bráulio Junior da Silva, Carmen Barreira, Carlos Magno Torres, Celso Thadeu Carneiro de Menezes, Christian Ubiratan da Silva Barbosa, Claucio da Silva Mendes, Cristine Ritt, Dalmar Alcoforado Lacerda, Daniel de Souza Raulino, Daniela de Oliveira Rodrigues Gomes, Dayane Fatima Barbosa Couto Abalen Leite, Dayanna Cristine Gomes Rosa Bezerra, David Izecksohn Neto, Deomar Rosado, Dvison Pereira dos Santos, Eduardo Evaldt Manique, Elinson Soares de Araújo, Elizete Helena Lima Mendes, Euclides Hisatugo, Felipe da Silveira Bertoglio, Fernanda Cristina Santos Soares, Flavio dos Santos de Nijs, Francisca Germana Nobre Neta, Grace Kelly Rain Andrade, Helio Cardoso dos Santos Junior, Ilka Denise Rossetto Gallego Campos, Isabella Poletto Medeiros, Irineu Muniz de Resende Neto, Ivan Carlos da Silva Barbosa, Ivan Nascimento, James Roosevelt da Silva Rodrigues Junior, Jessica Scherer, Jodelson Aguilar Sabino, Jordana Pelisoli Benites, Julio César Fabrício Staudt, Laura Alves Pereira Paiva, Lilene Alvarenga Irias, Lindomar Faustino Raimundo, Luciano Antônio Rodrigues, Mafran Almeida de Oliveira, Marcelo Margraf de Oliveira, Márcio Sequeira da Silva, Marcos Carvalho, Marcos Ramacciato Duarte, Marlene Carvalho, Matheus Rehbein Lemes, Mayko Haddad Ribeiro, Mayra Santos Guidorizzi, Melissa Martins Casagrande, Melissa Wilm Senna Pinto, Neusa de Moura Mamede Moraes, Nicollas Dietrich de Souza, Nicholas Picin Casagrande, Paulo Henrique do Nascimento, Paulo Juracy Carvalho Neto, Paulo Roberto Siebiger, Pedro Henrique de Oliveira e Silva Brito, Peterson Rezende da Rosa, Petronilio Xavier Lopes Neto, Rafael Fagundes Cavalcanti, Rafael Rocha de Macedo, Renato Wanderley Breneizer, Rickson Vieira Santos, Rodrigo Ramos de Freitas, Rodrigo Toledo da Silva Rodrigues, Roberlei Beneduzi, Robson Alexandre de Moraes, Rosano Ouriques, Rubem Tadeu Cordeiro Perlingeiro, Sandra de Souza Nascimento, Santiago Alcides da Costa, Sarah Raquel Loureiro do Amaral, Siagrio Felipe Pinheiro, Vera Lucia dos Santos Azevedo, Vitor Augusto Gay, Wellem da Silva Evangelista.

Agradecimentos Especiais

ALVAREZ & MARSAL

Ana Iara Ribeiro, Barbara Castro, Camila Ciccarelli, Henrique Ribeiro, Rafael Boscolo, Rafaela Montesi, Vinicius Bueno

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO MOVIMENTO ESCOTEIRO (OMME)

Miguel Antonio Rodriguez Viñas – Consultor da Organização Mundial do Movimento Escoteiro

Leituras Complementares

Estatuto da União dos Escoteiros do Brasil

[PDF Estatuto](#)

Projeto Educativo dos Escoteiros do Brasil

[PDF Projeto Educativo](#)

Política Nacional de Programa Educativo

[PDF Política Nacional](#)

Política Interamericana de Diversidade e Inclusão

[PDF Política Interamericana de Diversidade](#)

Política Nacional de Adultos

[PDF Política Nacional de Adultos](#)

Política Nacional de Envolvimento Juvenil

[PDF Política Nacional de Envolvimento Juvenil](#)

Política Nacional de Governança Institucional

[PDF Política de Governança](#)

Política Nacional de Tratamento de Dados

[PDF Política Nacional de Tratamento de Dados](#)

Resolução CAN 07/21

[PDF Resolução CAN 07/21](#)



© União dos Escoteiros do Brasil
Planejamento Estratégico 2022 a 2025
Outubro de 2022

Escritório Nacional dos Escoteiros do Brasil
Rua Coronel Dulcídio, 2107
Água Verde
Curitiba (PR) - Brasil
80250-100
(41) 3353-4732

contato@escoteiros.org.br
escoteiros.org.br