PROJETO – PRÊMIO WALTER DOHME 2026

Categoria: Gestão Institucional

TÍTULO: Gestão Integrada para o Futuro: INOVAÇÃO, SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NA UEL

AUTORES:

- Bruno Antonio Ribeiro Souza (RE 1558894-7) — Diretor Adjunto Financeiro
- Gilberto Albieri Filho (RE 3537-8) — Diretor Financeiro
- Edison Luiz Benato (RE 506205-5) — Diretor de Planejamento
- Silvia Regina da Silva Coelho (RE 400337-3) — Diretora de Métodos Educativos

01 — IDENTIFICAÇÃO E CONTEXTO

O Grupo Escoteiro SÃO MÁRIO 144º/SP, sediado em Piracicaba (SP), atua há mais de 44 anos na formação de crianças, adolescentes e jovens por meio do Programa Educativo e do Método Escoteiro. A unidade conta atualmente com 137 membros juvenis ativos, distribuídos nas seções, Lobinho, Escoteiro, Sênior e Pioneiro e Adultos Voluntários registrados.

A UEL possui uma posição institucional singular no cenário escoteiro regional: é a 1ª Loja Distribuidora Autorizada dos Escoteiros do Brasil instalada em uma unidade local do estado de São Paulo, o que lhe confere papel de referência direta para outros grupos da região e presença ativa em Assembleias e Congressos Regionais e Nacionais.

Até 2013, a unidade enfrentava um conjunto de desafios institucionais que comprometiam sua capacidade de cumprir a missão escoteira com consistência: ausência de processos administrativos padronizados, dependência excessiva de poucos voluntários para a sustentação operacional, fontes de captação de recursos limitadas à contribuição mensal das famílias e sede sem fixação permanente. Esses fatores geravam instabilidade na continuidade das atividades e dificultavam o crescimento sustentável da UEL.

Foi a partir desse diagnóstico — conduzido pela Diretoria Executiva em 2013 — que surgiu o projeto Gestão Integrada para o Futuro, com o objetivo de transformar a estrutura institucional da unidade por meio de práticas inovadoras, replicáveis e alinhadas aos princípios do Movimento Escoteiro.

02 — PROBLEMA IDENTIFICADO

As Unidades Escoteiras Locais brasileiras enfrentam, de forma crescente, desafios que vão além da aplicação do Programa Educativo: a gestão administrativa, financeira e estratégica torna-se cada vez mais determinante para a sobrevivência e o crescimento das UELs. No caso deste grupo, esse cenário se manifestava de forma concreta em quatro frentes:

Captação e retenção de adultos voluntários

Antes do início do projeto, a captação e retenção de adultos voluntários era praticamente inexistente, tornando a equipe de dirigentes e escotistas praticamente a mesma durante anos, sem renovação ou crescimento. A ausência de um processo estruturado de recrutamento e retenção limitava diretamente a capacidade de expansão da UEL e sobrecarregava os voluntários existentes.

Sustentabilidade financeira frágil

Em 2013, a única fonte de recursos do grupo eram as contribuições mensais das famílias — e os índices de inadimplência nessas contribuições eram altíssimos, mesmo considerando que os valores das mensalidades eram baixos. A ausência de fontes alternativas de receita tornava o grupo financeiramente vulnerável a qualquer variação no número de associados ou no comprometimento das famílias.

Comunicação institucional fragmentada

A ausência de canais padronizados de comunicação dificultava o engajamento das famílias e a integração entre diretoria, escotistas e comunidade, gerando desinformação e baixo senso de pertencimento institucional.

Ausência de processos documentados

Decisões e procedimentos dependiam do conhecimento individual de poucos membros, sem registro ou padronização que permitisse transferência de conhecimento ou continuidade em caso de rotatividade de voluntários.

03 — OBJETIVOS

Objetivo Geral: desenvolver e implementar um modelo inovador e replicável de gestão institucional que fortaleça a UEL, promovendo sustentabilidade financeira, eficiência administrativa e excelência na execução da missão escoteira.

Objetivos Específicos:

- Implantar ferramentas digitais de gestão, comunicação e controle patrimonial
- Estruturar e documentar processos administrativos padronizados
- Fortalecer a participação e o protagonismo da Associação de Pais
- Desenvolver programa de capacitação contínua para adultos voluntários, com trilhas de formação e plano de sucessão de lideranças
- Ampliar e diversificar as fontes de captação de recursos financeiros e materiais
- Criar indicadores de desempenho institucional para acompanhamento e melhoria contínua
- Promover a integração entre Diretoria, Escotistas, famílias e comunidade local

04 — METODOLOGIA E INOVAÇÃO

O projeto foi estruturado a partir de um diagnóstico de "marketing de cadeia" aplicado à gestão escoteira — metodologia adaptada pela coordenação do projeto para identificar gargalos logísticos internos e oportunidades externas de forma sistêmica. Essa abordagem organizou as ações em cinco eixos estratégicos interdependentes:

1. Planejamento Estratégico Participativo

- Diagnóstico institucional anual com definição de metas e indicadores mensuráveis
- Reuniões trimestrais de acompanhamento e ajuste
- Plano de ação integrado entre Diretoria e Escotistas
- Cronograma planejado no ano anterior, com revisões mensais

2. Transformação Digital

- Implantação de plataformas online para comunicação interna e com famílias
- Digitalização de documentos administrativos
- Controle eletrônico de patrimônio
- Uso de ferramentas colaborativas para gestão de projetos

3. Desenvolvimento de Adultos Voluntários

- Programa permanente de capacitação com trilhas de formação para dirigentes e escotistas
- Mentoria para novos voluntários
- Plano de sucessão de lideranças, reduzindo a dependência de indivíduos específicos

4. Sustentabilidade Financeira

- Calendário anual de captação de recursos com múltiplas frentes
- Parcerias com o Poder Judiciário (JECRIM/TJSP)
- Participação em editais públicos e eventos comunitários
- Implantação da 1ª Loja Distribuidora Autorizada dos Escoteiros do Brasil em UEL do estado de São Paulo (2018)
- Entrada na Festa das Nações de Piracicaba como entidade arrecadadora (2018)

5. Engajamento Comunitário

- Criação de sistema inovador de planos de adesão para famílias (2019) — quanto mais os pais participam e contribuem, menos pagam
- Fortalecimento da Associação de Pais como instância participativa
- Ampliação das ações de impacto social e divulgação institucional
- Integração com escolas, empresas e órgãos públicos

A inovação central do projeto está na integração sistêmica dessas cinco frentes em um modelo de gestão contínua — não como projetos pontuais, mas como política permanente revisada anualmente. O modelo incorpora elementos do Método Escoteiro na própria gestão: o sistema de equipes foi aplicado à estrutura de governança (cada eixo tem responsáveis definidos), o aprender fazendo orientou a capacitação dos voluntários, e o envolvimento comunitário permeia todas as frentes de captação e engajamento.

05 — ENVOLVIMENTO JUVENIL

Aproximadamente 90 jovens participaram do projeto de forma indireta, por meio de mecanismos estruturados de escuta e consulta que alimentaram as decisões de gestão:

- Pesquisas periódicas de opinião e satisfação com membros juvenis e famílias

- Conselhos de Patrulha e Corte de Honra como canais de feedback sobre as atividades
- Fóruns de jovens líderes para identificação de necessidades e sugestões
- Avaliações periódicas das atividades escoteiras, cujos resultados orientaram ajustes no programa
- Participação direta dos jovens nas ações comunitárias geradas pelo projeto (Festa Julina, Festa das Nações, ações sociais)

O impacto do projeto sobre os jovens é direto: a melhoria da sustentabilidade financeira e da organização administrativa ampliou a qualidade, a frequência e a variedade das atividades oferecidas — beneficiando todos os 137 membros juvenis da unidade (base julho de 2026).

06 — PESSOAS ALCANÇADAS

Impacto direto: **~400 pessoas**
Jovens membros, adultos voluntários e familiares vinculados diretamente à UEL

Impacto indireto: **~1.500 pessoas**
Jovens, voluntários e famílias do Distrito impactados por eventos, capacitações e pelo modelo de gestão

Como 1ª Loja Distribuidora Autorizada dos Escoteiros do Brasil em UEL do estado, a unidade atende grupos de toda a região. A participação em Assembleias e Congressos Regionais e Nacionais amplia o alcance do modelo para o universo escoteiro paulista e nacional, com potencial de replicação em centenas de outras UELs.

07 — RESULTADOS E IMPACTO

A implementação do projeto ao longo de mais de uma década gerou avanços concretos e mensuráveis em todas as frentes estratégicas:

Crescimento de membros

Desde o início do projeto em 2013, o grupo saltou de 66 para 137 membros ativos (base julho de 2026).

Crescimento total: **+107%**

De 66 para 137 membros ativos — mesmo considerando o impacto da pandemia no período 2020–2022

Sustentabilidade financeira

Em 2013, a única fonte de recursos do grupo eram as contribuições mensais das famílias. Ao longo do projeto, foram estruturadas quatro frentes independentes de captação:

Festa Julina — realizada anualmente no centro comunitário do bairro, tornou-se a maior fonte de receita do grupo, gerando entre R$ 5.000 e R$ 10.000 de lucro líquido por edição, com continuidade até os dias atuais.

Parcerias com o JECRIM/TJSP — entre 2013 e 2025, foram captados mais de R$ 60.000 por meio de projetos e mandados de levantamento judicial.

Loja Distribuidora Autorizada dos Escoteiros do Brasil — inaugurada em agosto de 2018, a loja gerou crescimento expressivo e contínuo de receita:

> **Vendas em 2019:** **R$ 189.000**
>
> *Primeiro ano completo de operação*
>
> **Vendas em 2025:** **R$ 357.000**
>
> *+88% em relação a 2019 — retorno direto para a associação*

Festa das Nações de Piracicaba — maior evento de arrecadação para entidades da cidade, com entrada do grupo em 2018:

> **Faturamento em 2018:** **R$ 37.000**
>
> *Primeiro ano de participação*
>
> **Faturamento em 2026:** **R$ 460.000**
>
> *Crescimento de mais de 1.100% desde o ingresso no evento*

Retenção de associados

> **Índice de retenção:** **94,5% (2025)**
>
> *Partindo de 75% em 2014 — evolução de 26 pontos percentuais em 11 anos*

Participação das famílias — Sistema de Planos de Adesão

Em 2019, a UEL criou um sistema inovador de planos de adesão para pais e responsáveis: quanto mais as famílias participam e contribuem com o grupo, menos pagam de mensalidade. O modelo foi apresentado em Assembleia de Grupo, aprovado democraticamente e tornou-se política permanente. Seguem os planos vigentes (ano base 2026):

DESCRIÇÃO / PLANOS	GESM 1	GESM 2	GESM 3	GESM 4
Valor para 1 beneficiário	R$ 0,00	R$ 56,00	R$ 98,00	R$ 140,00
Voluntário permanente	SIM	NÃO	NÃO	NÃO

Escala de manutenção/limpeza (ciclo de tarefas)	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
Participação em eventos (Festa das Nações / F. Julina)	SIM	SIM	SIM	NÃO
Valor para 2 beneficiários	R$ 0,00	R$ 101,00	R$ 176,00	R$ 252,00
Valor para 3 beneficiários	R$ 0,00	R$ 140,00	R$ 246,00	R$ 350,00
Multa por evento	R$ 140,00	R$ 151,00	R$ 154,00	—
Multa por não cumprir compromisso	—	R$ 86,00	—	—

Famílias engajadas: **~65 famílias (2026)**

Partindo de ~35 no início do projeto — crescimento de 85%

Síntese dos resultados

INDICADOR	ANTES (2013/2014)	DEPOIS (2025/2026)	VARIAÇÃO
Membros ativos	66	137	**+107%**
Índice de retenção	75%	94,5%	**+26 pp**
Famílias engajadas	~35	~65	**+85%**
Vendas da loja (anual)	—	R$ 357.000	**+88% (vs 2019)**
Festa das Nações (faturamento)	R$ 37.000 (2018)	R$ 460.000 (2026)	**+1.143%**
Captação JECRIM/TJSP (acumulado)	—	R$ 60.000+	2013–2025
Fontes de receita	1 (mensalidade)	5 fontes ativas	**+400%**

08 — CONTRIBUIÇÃO INSTITUCIONAL

O projeto Gestão Integrada para o Futuro contribui diretamente para a missão dos Escoteiros do Brasil ao demonstrar que a excelência na gestão institucional é condição para a excelência no Programa Educativo. Não é possível aplicar o Método Escoteiro com consistência em uma UEL financeiramente instável, com voluntários sobrecarregados e sem processos documentados.

O modelo desenvolvido está alinhado ao tema 2026 Identidade Escoteira: uma UEL com governança sólida, voluntários capacitados e comunidade engajada expressa com mais clareza o que o Escotismo é e o que representa para a sociedade.

O potencial de replicação é um dos pontos mais relevantes do projeto: os cinco eixos estratégicos foram concebidos de forma modular e adaptável, podendo ser implementados progressivamente por qualquer UEL, independentemente de porte ou localização. A participação da unidade em Congressos e Assembleias Regionais e Nacionais já tem permitido a disseminação dessas práticas para outros grupos do estado e do país.

Parceiros e apoiadores do projeto:

- Associação de Pais
- Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (JECRIM)
- Empresas locais parceiras
- Escolas parceiras
- Poder Público Municipal
- Organizações da sociedade civil
- Comunidade local

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto Gestão Integrada para o Futuro demonstrou, ao longo de mais de uma década de execução contínua, que a inovação na gestão institucional é fator essencial para o fortalecimento das Unidades Escoteiras Locais. A combinação de planejamento estratégico, desenvolvimento de voluntários, transformação digital, sustentabilidade financeira e engajamento comunitário permitiu criar uma estrutura mais eficiente, transparente e preparada para os desafios contemporâneos.

Os resultados alcançados são expressivos: crescimento de 107% no número de membros, retenção de 94,5%, cinco fontes independentes de receita, mais de R$ 60.000 captados via Poder Judiciário, faturamento de R$ 460.000 na Festa das Nações e R$ 357.000 na Loja Autorizada — além de 85% de aumento no engajamento das famílias. Esses números evidenciam que investir na gestão institucional significa investir diretamente na qualidade da experiência educativa oferecida aos jovens.

O modelo desenvolvido apresenta alto potencial de replicação em outras UELs, tornando-se uma referência concreta de boas práticas para o Movimento Escoteiro brasileiro.

Piracicaba, 10 de julho de 2026

- Bruno Antonio Ribeiro Souza (RE 1558894-7) — Diretor Adjunto Financeiro
- Gilberto Albieri Filho (RE 3537-8) — Diretor Financeiro
- Edison Luiz Benato (RE 506205-5) — Diretor de Planejamento
- Silvia Regina da Silva Coelho (RE 400337-3) — Diretora de Métodos Educativos