

# ALTOSUSTENTÁVEL

Preparado pela Professora Angela Santi, da ESPM-RJ<sup>1</sup>.

Recomendado para as disciplinas de: Responsabilidade Social.

## RESUMO

O caso apresenta a OSCIP “ALTOSustentável” e procura analisá-la no contexto do Terceiro Setor, que oferece um grande potencial em termos de geração de emprego e captação de recursos. Através da ALTOSustentável procura-se analisar o modelo de gestão organizacional que ela aplica, sua adequação específica e os modelos de gestão que as organizações do Terceiro Setor podem oferecer e potencializar. A partir desses modelos, analisa-se o potencial estratégico das organizações não governamentais para as organizações em geral – em função de sua ênfase nos aspectos sociais e ambientais e o impacto de suas ações para a sociedade em geral.

## PALAVRAS-CHAVE

Terceiro setor. Modelos organizacionais. Gestão. Empreendedorismo.

## ABSTRACT

The case presents the “SELF-Sufficient” OSCIP and aims to analyze it in the outsourced sector context, which offers a great potential in terms of job generation and resources capturing. By means of the “SELF-Sufficient”, it was tried to analyze the corporate management model that it applies, its specific adjustment and the corporate management models that the outsourced sector may offer and optimize. From such models, an analysis is made on the strategic potential of the non-state-owned companies to the companies in general – regarding its emphasis on social and environmental aspects as well as the impact of its actions to the society in general.

## ABSTRACT

Outsourced sector. Corporate models. Management. Entrepreneurship.

2006

---

<sup>1</sup> Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico “Referências”. Não é intenção da autora avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Lavou o rosto e se olhou no espelho. Não era ela no espelho, ou melhor, era ela olhando para si mesma. Ela (a do espelho), olhando-a, disse: o que você está fazendo? Não é essa a sua missão. De que adianta o que você conseguiu hoje? Não é ali que você deve estar!

Assim começava a maratona rumo à criação de uma organização que, como todas as do Terceiro Setor, apresentava-se como a possibilidade da construção de um novo conceito em gestão. Naquele momento surgia, sem que a sua futura fundadora soubesse, uma organização que tinha pretensões de superar alguns elementos críticos nos modelos de gestão do Terceiro Setor de até então e propor uma outra metodologia de trabalho. Naquele momento, em frente ao espelho, era dada a largada que resultaria na construção da ALTOSustentável.

SÃO PAULO. 1998. Anja trabalhou na Câmara Americana de Comércio como trainee e chegou a coordenar a área comercial da AmchamNet. Num dia qualquer daquele ano fechou dois grandes negócios, batendo em apenas uma manhã sua meta do mês todo. Saiu, foi para casa, e comprou sua primeira televisão (o pai era contra a TV porque achava que ela “emburrecia”). Em casa, enquanto esperava o rapaz da TV a cabo, foi ao banheiro, olhou-se no espelho e... decidiu que não queria continuar fazendo o que fazia. Pediu demissão e, de uma hora para outra, tornou-se atleta profissional de corrida de aventuras. Morou no México, na Nova Zelândia e nos Estados Unidos. Nessa trajetória, teve contato com projetos sociais ligados aos esportes. Durante dois anos correu... até deparar-se com o conceito de desenvolvimento sustentável. Na virada do milênio, escalou o Aconcágua (6.969 m) e decidiu dedicar-se integralmente ao Terceiro Setor, implantando projetos sociais e ambientais durante suas competições de corridas de aventura.

RIO DE JANEIRO. 2000. Anja instala-se no Rio de Janeiro para abrir uma produtora de “boas notícias”. O projeto não chegou a sair, mas foi este o embrião de um processo que resultaria na ALTOSustentável. De janeiro a julho de 2000, acompanhou o trabalho de um instituto que havia realizado um diagnóstico participativo nas cinco maiores comunidades do Alto da Boa Vista, com a intenção de conhecer a sua realidade, os anseios e os desejos dos moradores, incluindo-os no processo de solução de seus problemas. A partir desse estudo, Anja começou a analisar projetos bem-sucedidos na área de desenvolvimento sustentável que pudessem ser integrados, formando uma rede de iniciativas sinérgicas, para resolver as questões locais do Alto da Boa Vista. O Rio de Janeiro, combinando natureza esplendorosa e uma realidade social complexa e vio- lenta, mostrou ser o lugar por excelência para um trabalho ligado às áreas social e ambiental e o Alto da Boa Vista o ponto estratégico – já que apresenta a “Cidade Maravilha” na beleza de sua mata e natureza, sem ter sido vencido pelo caos do tráfego de drogas.

## Introdução

O Alto da Boa Vista é constituído por onze comunidades e 15 mil moradores, além de uma mata atlântica exuberante de 3.200 hectares, considerada a maior floresta urbana do planeta. O local foi selecionado pela ALTOSustentável porque lá não há crime organizado e é possível, então, pensar em atuar com maior autonomia, a partir das decisões estabelecidas pelas comunidades.

A ALTOSustentável, que começou a trabalhar no Alto da Boa Vista em 2000 e tem hoje sua presença consolidada na região, tem como objetivo a “diminuição da pobreza e a preservação dos recursos naturais, através da implantação de um modelo que possa reverter o processo de favelização em centros urbanos”. A partir da definição da sua missão, a ALTO trabalhou no mapeamento das necessidades da comunidade através da consulta direta à própria comunidade. Como organização do Terceiro Setor, ela precisou definir estratégias de atuação e de sobrevivência. Desenvolveu uma metodologia própria e “foi à luta”. O Terceiro Setor reflete uma nova forma de estruturação da sociedade. A análise desse contexto está no anexo 1. Mas como se deu o processo de constituição da ALTO, quais as estratégias para a sua criação e consolidação? É disso que trataremos a seguir.

## O Alto da Boa Vista e a Altosustentável

### O começo

“O início foi intuitivo mesmo”, reflete Anja. “Eu sou designer, trabalhei na área de comércio com vendas, informática, então foi intuitivo...”. Como em geral ocorre com as ONGs, o começo da ALTOSustentável se deu pelo envolvimento apaixonado de um indivíduo por uma causa. A causa era a de redução dos índices de pobreza e favelização, incluindo a preservação da natureza. Para poder interferir nesse quadro, Anja escolheu o Alto da Boa Vista, onde não há crime organizado, não havendo também outras organizações não-governamentais. Neste solo “virgem”, a ALTO começou sua corrida rumo aos desafios de construção e sustentabilidade de uma instituição que, como outras do setor, corria o risco de fechar sem nem ter começado a realizar seus projetos.

Havia, no entanto, uma questão que, antes de mais nada, intrigava Anja: os números sobre o Terceiro Setor realmente impressionam. Mas, o paradoxo é o de que “se há tanto recurso, tantas ONGs – com projetos que apresentam bons resultados nos indivíduos, inclusive – porque não há mudanças significativas no todo, na sociedade”?

Com essa preocupação em mente, Anja começou a trabalhar na construção de uma organização que tivesse, na sua forma de funcionamento, uma estrutura que evidenciasse a compreensão de que a sua atuação vinculava-se de maneira efetiva ao todo, visando interferir e sofrer interferências – positivas, ligadas à diminuição da pobreza local, produzindo um efeito multiplicador para além dos indivíduos e comunidade envolvidos. Para que tal efeito se mostrasse viável, a ALTO precisava ativar a capacidade decisória da comunidade onde pretendia promover melhorias, conseguindo assim tornar cada participante um multiplicador engajado – isso na medida em que eram chamados a identificar e buscar soluções para os problemas.

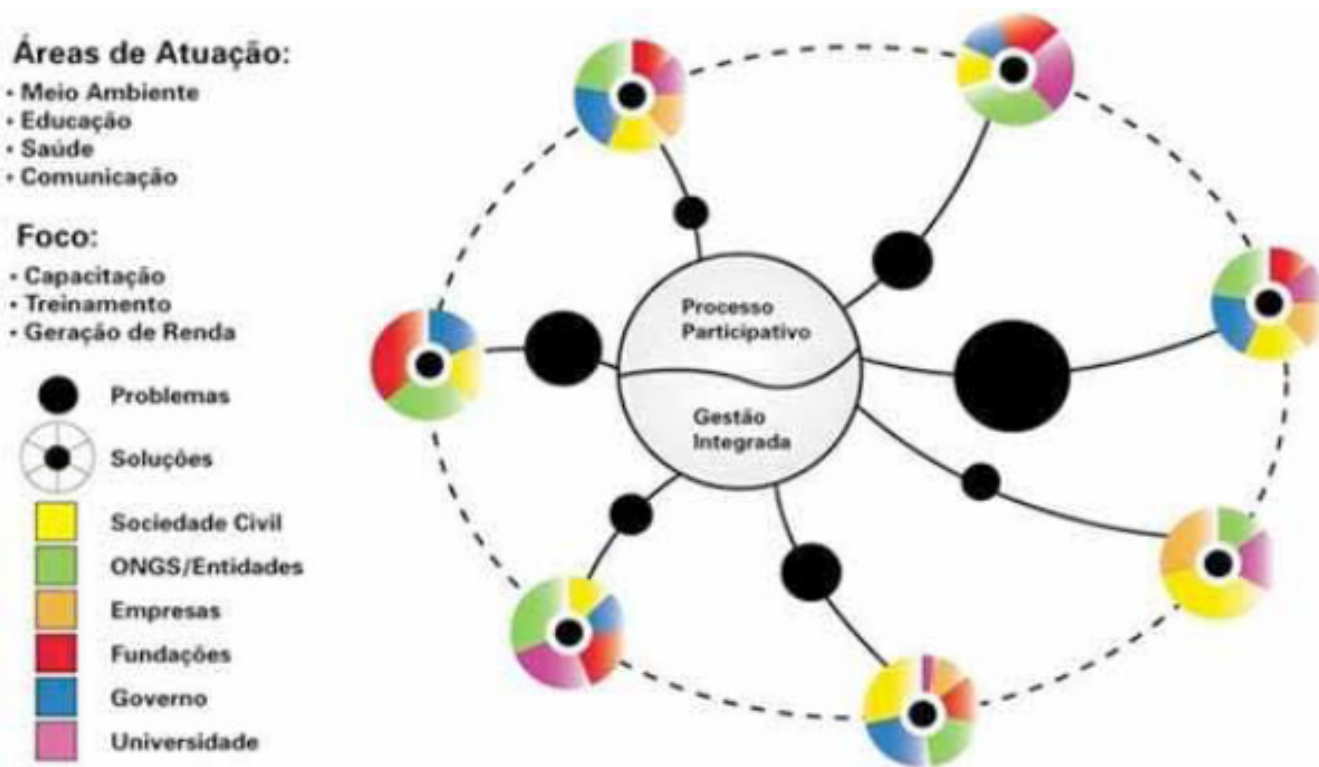
O modo de operar da ALTO centrou-se, então, na participação das “partes interessadas” (stakeholders) para a identificação dos problemas, na hierarquização de necessidades e na definição de soluções. A partir da definição de prioridades, a ALTO sistematizou as necessidades e, a partir daí, definiu seus campos de atuação. Segundo a fundadora, depois de pretender “fazer tudo”, a ALTO conseguiu definir dois eixos centrais para a sua atuação: a capacitação e a mobilização.

A capacitação visa qualificar os indivíduos para sua inserção no mercado de trabalho numa sociedade da informação, fazendo com que cada um seja o agente da identificação e promoção da sua qualificação profissional, através de orientação e treinamento. A mobilização visa qualificar a população local no sentido de torná-la agente de decisão e transformação da realidade à sua volta. O lugar por excelência desse processo é o fórum permanente de discussão. Nesse eixo estão também a criação de mecanismos de comunicação que aumentem o fluxo de informação nas comunidades e a realização de ações de voluntariado.

De 2000 a 2002, Anja ficou desenvolvendo projetos. Para não incorrer no mesmo erro de outras ONGs – de trabalhar isoladamente, muitas vezes em oposição a outras ONGs - Anja entendeu que “parceria era a palavra”. Articulou parcerias com o objetivo de aprender com sua experiência e de integrar know how e expertise na formação dos projetos da ALTO Sustentável, que viria a se constituir em 2002. A estratégia foi então fazer parcerias, montando um modelo de gestão com diversas iniciativas que pressupõem a participação de outras organizações não-governamentais. No campo do voluntariado, por exemplo, a ALTO associou-se à Prosaber para desenvolver seus projetos. Em 2004, conseguiu sua primeira verba com a Fundação Telemar.

### Estrutura e funcionamento

O modo de estruturação dos projetos, demandas e soluções, organizam-se de forma sistêmica e em rede, tal como mostra o esquema abaixo:



A ideia, segundo a presidente da ALTO, é que as áreas de atuação estejam implicadas de forma transdisciplinar, de modo que a ação num dos braços do “sistema” desencadeie soluções para os outros pontos, criando um “círculo virtuoso”. Para que essa rede possa ser alimentada, três grupos são acionados e se retroalimentam. Por um lado, a própria comunidade, para a qual se pretende apresentar soluções (a partir da definição feita por ela própria do que são as demandas e possibilidades de solução); por outro, as parcerias para viabilizar os projetos em

termos financeiros (ou em forma de assessoria) e outras ONG's - para viabilizar projetos maiores ou com desdobramentos, cuja expertise outra organização tem (voluntariado, por exemplo).

A ideia, segundo a presidente, é que a metodologia desenvolvida pela ALTO possa ser reaplicada por qualquer instituição, criando um sistema de rede macro, voltado para os objetivos comuns às organizações não-governamentais, compreendendo o caráter público da existência destas e a necessidade de compartilhar informações e "tecnologias". Dessa forma, Anja pretende evitar o que considera o maior problema dessas organizações, a disputa entre si: "ao invés de uma política de cooperação, as ONGs tendem a se instalar nas comunidades de baixa renda, disputando de uma forma predatória as verbas, os espaços e "os pobres", afirma.

Os programas visam ao desenvolvimento sustentável local através das áreas de educação, capacitação, geração de renda, democratização de informação, acesso à cultura e melhorias no meio ambiente. Segundo documentos oficiais da ALTO Sustentável, esses programas "atuam no sentido de criar o acesso ao mercado e serviços, a geração de perspectivas e oportunidades de educação (no sentido mais amplo: escola, família e ambiente em que o indivíduo se insere), a capacitação do indivíduo, a geração de renda, além da difusão de uma visão crítica e construtiva da realidade, mobilizando a população local para uma participação cidadã efetiva no processo de empoderamento comunitário".

### Projetos / ações:

No eixo da capacitação os projetos são:

*Agência de Talentos:* a partir de um mapeamento e cadastramento dos moradores economicamente ativos, a Agência criará um cadastro para gerenciar essas informações, encaminhando os moradores para o PDP (Plano de Desenvolvimento Pessoal) e, a partir disso, para a melhoria da qualificação do candidato, para que este tenha mais condições de acesso ao mercado de trabalho;

*PensandoALTO:* projeto de inclusão dos moradores na sociedade da informação, através de inclusão digital, educação, capacitação profissional; não apenas transferindo informação e tecnologia, mas ensinando os beneficiários a buscarem informações com compreensão;

*ALTOConhecimento:* desenvolver capacidade de expressão oral e escrita com a oficina de formação de leitores e vídeo-debate, para que o indivíduo se posicione e se expresse de forma crítica, consciente e autônoma.

No eixo de mobilização, os projetos são:

*Fórum do ALTO:* momento de encontro amplo da comunidade para discussão e proposição de ações para solução dos problemas locais. O Fórum ocorre a cada dois meses, colocando em pauta temas como educação, lixo, transporte, geração de renda, drogas e violência, gestão de recursos hídricos, etc.;

*ALTO em Ação:* fortalece as ações do Fórum, criando soluções em curto prazo através de ações específicas de voluntariado e cidadania. Entre 2006 e 2008 devem ser realizados dois megaeventos em Mata Machado e 8 eventos itinerantes de cidadania, levando soluções até as comunidades mais distantes e realizando nesse período entre 3.000 e 4.000 atendimentos;

*FalandoALTO:* Conjunto de ações visando à divulgação de informações de interesse da população local. Já em funcionamento está o jornal comunitário PensandoALTO; como projeto estão um programa na rádio comunitária, TV comunitária e portal de oportunidades na internet.

### Pessoal

Internamente, o funcionamento administrativo segue a mesma lógica integrada, que permite a um pequeno grupo de funcionários gerir um maior número de funções. A ALTO possui dezesseis pessoas na equipe operacional (todas cooperativadas), que cumprem 63 funções

gerenciais. Os postos de trabalho estão divididos em estratégico, administrativo, técnico e operacional. As funções e projetos estão integrados, de modo que “a pessoa que é líder de projeto no fórum é colaboradora do jornal da comunidade”; “no projeto de informática há uma necessidade de divulgação – como há o Fórum, ele cobre essa necessidade, fazendo com que um projeto atue dentro do outro, de modo que se um projeto anda, todos andam”. A dinâmica de atuação, dentro e fora da ONG, é a de rede. Todos os pontos conectados, e em orgânica integração, levam a um avanço tópico e, ao mesmo tempo, global.

Além de um amplo grupo de parceiros técnicos, a ALTOSustentável conta com apoio de 15 voluntários que integram seu conselho consultivo. Este é composto por executivos que analisam as ações, os investimentos e os resultados, definindo aquilo que será executado e determinando diretrizes.

### Dados financeiros

No fim de 2003, a ALTO recebeu a sua primeira verba do Instituto Telemar para o projeto de inclusão digital. Junto com a Embaixada da Suíça, a Firjan e a empresa WEBB, a ALTO recebeu nos dois últimos anos aproximadamente R\$ 615.000,00. No seu planejamento para os anos de 2006/07, a ALTOSustentável pretende implementar a Agência de Desenvolvimento Local, que irá incorporar todos os projetos referidos acima. Para a efetivação da mesma, bem como da expansão e do aperfeiçoamento do trabalho já realizado, são necessários R\$ 1.864.896,00. A ALTO solicita das empresas parceiras, no 1º semestre, a quantia de R\$ R\$ 408.175,00; no 2º semestre R\$ 403.508,00; no 3º semestre R\$ 434.841,00 e no 4º Semestre R\$ 468.372,00.

O planejamento desenvolvido para 2006 pretende, através dos dois eixos apresentados anteriormente, reduzir em 2% o desemprego em 24 meses, diminuindo assim a pobreza na área. Além disso, segundo documentos da OSCIP, “criar acesso a mercado e serviços, gerar oportunidades de educação, capacitação e geração de renda, para mais de 3.500 pessoas. E mais: difundir uma visão crítica da realidade, mobilizando e capacitando mais de 100 líderes comunitários formais e emergentes para uma participação cidadã efetiva no processo de empoderamento comunitário, atendendo de forma direta mais de 4.000 moradores e indiretamente toda a população local, que totaliza em torno de 15.000 pessoas”.

### Fim - isto é, apenas o começo

Imagine que você está se preparando para uma reunião do Conselho Consultivo. Na pasta que você carrega estão os dados apresentados pela ALTOSustentável com a projeções para 2006/7. Considerando a trajetória da ALTO, você irá apresentar um parecer mostrando se ela conseguiu atingir seus objetivos satisfatoriamente até aqui e se é adequado o planejamento por ela apresentado aos parceiros/investidores. Além disso, você irá mostrar se considera a sua trajetória coerente com sua pretensão de diferenciar-se no modo de atuação da maioria das ONGs.

Você bate à porta e sabe: o que você dirá contribuirá para a consolidação de uma organização que, bem-sucedida, ajudará na solução de problemas que hoje impedem o Rio de Janeiro de ser uma “cidade maravilhosa” plenamente. Você respira fundo e sorri, sente-se bem em poder contribuir com seu conhecimento para um projeto voltado para questões sociais e ambientais.

### Questões para discussão

1. O que você sugeriria, como conselheiro da ALTOSustentável, para melhorar a organização em termos de eficiência e sustentabilidade?
2. Quais ferramentas administrativas, estratégicas, você considera que poderiam ser imediatamente incorporadas à administração das ONGs em geral e da ALTO em específico?
3. Qual modelo de gestão você consideraria adequado à ALTO e às ONGs em geral?
4. Sendo o Terceiro Setor uma tendência emergente no quadro político-social-econômico no mundo, e sendo ele um setor estratégico e vital no contexto específico do Rio de Janeiro, que medidas você apontaria como emergenciais para serem implementadas na ALTOSustentável, visando a plena realização de seu planejamento?
5. Com quais modelos de gestão você identificaria a ALTO e o modo de constituição das ONGs em geral?
6. Qual estratégia organizacional deve ser aplicada a este setor? Qual diagnóstico você faria para mapear os principais problemas operacionais?
7. Dentro das práticas de empreendedorismo, quais as que você sugeriria para impedir que, apesar de empreendedor, os negócios no Terceiro Setor não comecem como “amadores”?

## REFERÊNCIAS

CARIDE, D. "A força da oitava economia mundial, Relatório Gazeta Mercantil, Dossier Terceiro Setor, 27/11/98, p.4; in: MELO NETO, F., FROES, C. Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial, Rio de Janeiro, QualityMark Ed., 1999.

SINA, A., SOUZA, P. Marketing social – uma oportunidade para atuar e contribuir social- mente no Terceiro Setor. São Paulo, Crescente Editorial, 1999.

Disponível em: <<http://www.abong.org.br/artigos/brevmapa.htm>>.

Disponível em: <<http://www.mapadoterceirosetor.org.br/>>.

Disponível em: <<http://www.altosustentavel.com.br>>.



## ANEXO 1

### Terceiro setor

O Terceiro Setor representa hoje uma poderosa força econômica e organizacional. Os valores investidos nessa área em todo o mundo equivaleriam, em termos de PIB, à oitava economia do mundo. O total de valores gastos neste setor chega a US\$ 1 trilhão. Não é um dado que possa nos fazer ficar indiferentes. US\$ 1 trilhão investidos em um sem-número de instituições que se organizam, geralmente, em torno de um idealizador que não conhece práticas gerenciais e financeiras (SINA, A., SOUZA, 1999). Um universo absolutamente amplo e potente, pronto para ser compreendido e profissionalizado.



Mas o que é o Terceiro Setor? O Terceiro Setor reúne um conjunto grande de organizações. É chamado Terceiro Setor porque o primeiro setor é o Estado e o segundo é o mercado. Ele surge a partir de uma nova configuração da ordem social mundial, principalmente a partir de 1980. O Estado começa a reduzir sua atuação sobre a sociedade – na Europa, o chamado “Estado do bem-estar social” – e a sociedade começa a ter que se organizar para suprir aquilo que o Estado não garantia mais. Nos anos 90, com as privatizações e a implementação da ideia de um “Estado mínimo”, o universo das iniciativas do chamado Terceiro Setor começa a ser visto como uma “alternativa” ao Estado.

O problema nevrálgico do Terceiro Setor associa-se à sua informalidade e à sua não profissionalização. Mas é também aí que está a sua força. O empreendedorismo é a marca que assegura o grande número de ONGs existentes no Brasil e no mundo. Passados alguns anos, o Terceiro Setor já pode olhar para trás e fazer sua meia culpa, percebendo falhas recorrentes e buscando soluções.

O Terceiro Setor é uma terceira força, terceira via entre o Estado e a iniciativa privada, que surge como demonstração de uma nova forma de organização da sociedade civil, em torno de demandas coletivas emergentes. A sua “pré-história” está associada às instituições de caridade. Atualmente, tanto no Brasil como no mundo, as doações para filantropia vêm decaindo, enquanto os investimentos em programas sociais vêm crescendo – apontando para uma conjuntura que estimula mais ações de cidadania do que caridade. Hoje as organizações não-governamentais se dividem em tantos quantos forem os problemas que consideram relevante ou estratégicos resolver. O quadro abaixo apresenta as diversas formas de organização e

suas intersecções com o Estado e a iniciativa privada.

## Fronteiras entre os Setores



O Terceiro Setor foi identificado em 1987, mas foi somente em 2002 que a ONU passou a considerá-lo como objeto de “pesquisa na metodologia das contas nacionais”, criando um método universal para estudos nessa área. O Terceiro Setor é constituído pelas ONGs – termo que engloba as diferentes “organizações não-governamentais”. O Banco Mundial é o principal responsável pela disseminação desse termo. Para este, as ONGs são organizações privadas que realizam atividades para reduzir sofrimento, promover o interesse dos pobres, proteger o ambiente, prover serviços sociais básicos, ou desenvolver comunidades.

O termo ONG é um termo genérico que possui desdobramentos, buscando cobrir suas diferentes formas de atuação. A ALTOSustentável, objeto de análise desse caso, é uma OSCIP (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público). OSCIPs são entidades privadas que atuam em áreas típicas do setor público. Sua referência legal é a Lei nº 790/99. Esta lei tenta regulamentar e dar nova forma às relações entre poder público e as organizações do Terceiro Setor, substituindo os convênios por parcerias. Embora não seja obrigatório as ONGs se submeterem a esta nova lei, elas terão que optar por serem entidades de utilidade pública ou OSCIPs.

No Brasil, já existem mais de 250.000 ONGs cadastradas (SINA, A., SOUZA, 1999), que movimentam (R\$ ou US\$?) 12 bilhões por ano em diversas áreas: “O valor corresponde a 1,2% do PIB brasileiro e demonstra enorme potencial de crescimento, pois o setor já movimenta 6% do PIB em países da Europa e nos Estados Unidos. Outro dado confirma a expansão: em 1995, entre as pessoas físicas, no Brasil, havia 15 milhões de doadores, número que em 1998 já havia triplicado, chegando a 44,2 milhões de pessoas, ou 50% da população adulta brasileira” ([www.mapadoterceirosetor.org.br](http://www.mapadoterceirosetor.org.br)). Além disso, essas instituições contratam cerca de dois milhões de pessoas.

Trata-se de uma gigantesca estrutura, capaz de geração de emprego e transformação tanto social quanto organizacional. No Brasil, as áreas que mais crescem são educação, saúde, serviços sociais, cultura e recreação (CARIDE, 1999): Educação (29% do total); saúde (20%); serviços sociais (18%); cultura e recreação (14%). Segundo pesquisa realizada pela Universidade Johns Hopkins, o crescimento do número de trabalhadores remunerados no Terceiro Setor cresceu 44,38% entre 1991 e 1995, ultrapassando o número de empregos gerados pelo setor de serviços!

Dessa forma, podemos perceber que o terceiro setor é estratégico, que emprega muito e movimenta muito dinheiro. Leilah Landim, especialista da área, chama a atenção para o caráter moderno dessas organizações, “por estarem associadas a ideais de cidadania” (CARIDE, 1999). O grande potencial deste setor está justamente nessa alquimia de administração e valores sociais – o que parece ser também a receita para uma concepção contemporânea de negócios. Afinal, as empresas são chamadas a participar do esforço do terceiro setor, justamente com o financiamento de parte de seus projetos e da construção de consciência ética e responsabilidade social dentro e fora do espaço restrito das empresas.

Além disso, o que caracteriza o terceiro setor, em geral, são modelos de gestão participativa, horizontal. A tendência, mesmo que o fundador seja o presidente, é haver um trabalho cooperativo, com um nivelamento hierárquico não cristalizado e bastante flexível. A gestão das ONGs é altamente descentralizada e em rede. Essa forma de organização acaba por se mostrar estratégica e em consonância com os modelos de gestão de ponta atuais.

Foi neste macro contexto que surgiu e se estruturou a ALTOSustentável, buscando consolidar-se num ambiente complexo – de muito recurso, mas com resultados dispersos, que não contribuem para uma mudança profunda no quadro geral de pobreza e de favelização. E é justamente esta a missão com a qual havia se comprometido nossa organização. Já é hora de voltarmos a ela.

## ANEXO 2

Anexo, planilha no Excel.