

RELATÓRIO DE
SISTEMATIZAÇÃO
DO PROGRAMA
2020 - 2021

Y A L A



Gestão e
Desenvolvimento
para OSCs

Sumário



A união das organizações 3

A FORÇA QUE NOS UNE

- A filantropia colaborativa 6
 - A Fundação Arymax 7
 - A Filantropia de Natalie Klein Duek e Raphael Oscar Klein 8
 - O Programa Yala 9

● **O CAMINHO DO PRESENTE E DO FUTURO**

A cronologia do Yala 13

● **UM OLHAR PARA DENTRO**

- O início da jornada 16
- As etapas do Ano I 17
- O Diagnóstico de Maturidade 19
- As 5 capacidades fundamentais 23
- A metodologia de aceleração social 25
- O processo de Certificação ICFO 27
- O crescimento em rede e o Ano II 29
- Os novos eixos: Rede, Módulos Especiais e PDI 31

● **A REDE PELO BEM COMUM**

As 17 organizações participantes 35

● **A COLHEITA DOS FRUTOS**

- Panorama dos resultados 40
- Médias gerais de Maturidade Organizacional 41
- Resultados do Ano I 42
- Histórias de impacto 43
- Avaliação do Programa 44
- Números do processo de Certificação 46
- Resultados: Rede, Módulos Especiais e PDI 47
- Um ato de coragem 52

Créditos 54

A transformação chamada Yala

Como a união das organizações da Comunidade Judaica paulista e a gestão profissional fizeram o impacto social ganhar novos ares



Vamos! Este é o significado da palavra hebraica *yala*, um incentivo para alguém, seja um indivíduo ou um grupo, realizar algo ou conquistar seus objetivos. É a partir desse chamado ao movimento e à mudança que nasce o **Programa Yala**.

Lançado em 2020, a partir de uma aliança pioneira e potente entre a **Fundação Arymax**

e os filantropos **Natalie Klein Duek** e **Raphael Oscar Klein**, o Programa traduz a importância de construir parcerias e trabalhar colaborativamente na busca de objetivos comuns.

O Yala já conta com duas edições, realizadas em 2020 e 2021, e surge com a missão de apoiar o fortalecimento institucional de organizações, por meio de formações e ferramentas de gestão alinhadas às melhores práticas do terceiro setor. É um percurso coletivo de desenvolvimento, a partir de trocas de experiências e boas práticas entre todas as organizações participantes.

O DNA de colaboração presente em todas as fases do Yala demonstra como a própria potência da rede é fundamental para o desenvolvimento das OSCs.



● O PROGRAMA



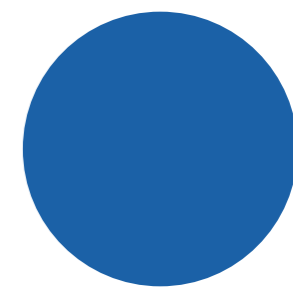
O Programa Yala tem início com uma proposta de aceleração social para as organizações. Durante o Ano I do programa, o processo de formação se dá por meio de uma trilha de aprendizagem organizada em módulos e implementada por meio de encontros on-line, assessorias individuais, troca entre as organizações, em meio a outras atividades.



No Ano II foram realizados três eixos – **Rede, Módulos Especiais** (que apresentaram formações no mesmo modelo do Ano I) e **PDI** (Plano de Desenvolvimento Institucional), que trouxeram ainda mais dinamismo para o Programa.

E a evolução continua. O Ano III prepara sua expansão com o lançamento de uma nova turma voltada para organizações da Comunidade Judaica de outras cidades do país.

Os ótimos resultados alcançados nas duas edições são um estímulo para que os participantes sigam atuando em conexão e colaboração, buscando sempre alçar voos maiores. **O Programa Yala torna-se um ativo à disposição de todas as organizações da comunidade na busca por mais excelência a cada ano.**



A força que nos une

● A FORÇA QUE NOS UNE

A potência da filantropia colaborativa no Yala

A filantropia colaborativa ocorre quando duas ou mais organizações se unem para financiar um projeto em comum, visando potencializar resultados de iniciativas ou programas a partir de uma ação conjunta. Foi com base nessa premissa que Natalie, Raphael e a Fundação Arymax criaram o Programa Yala.

O histórico compartilhado de apoio ao fortalecimento de organizações da Comunidade Judaica serviu de semente para o desenho do Programa, que contou com a contribuição de instituições de referência na oferta de programas de fortalecimento institucional para organizações do terceiro setor.



“O Programa chegou às organizações judaicas como uma mudança de paradigma na forma de pensar e atuar. Trouxe a importante cultura do trabalho em rede e como a experiência pessoal pode ser multiplicada aos demais.”
FEDERAÇÃO ISRAELITA DO ESTADO DE SP (FISESP)

A Fundação Arymax

A Fundação Arymax foi criada em 1990, em uma iniciativa de **Leon e Max Feffer**, pai e filho, com o objetivo de organizar as atividades filantrópicas da família e promover transformação social. Já havia um histórico de apoio a diversos projetos e organizações sociais e culturais, tanto dentro quanto fora da Comunidade Judaica. A Arymax surge para consolidar essa trajetória.

O nome da fundação surge da junção de Ary, do hebraico *aryeh*, que significa “leão”, referência ao patriarca Leon, com o nome de seu filho, Max Feffer, reforçando a solidariedade como um valor familiar transmitido de geração em geração.



Amparada na tradição, nos valores judaicos e ciente dos desafios atuais no Brasil, as terceiras e quartas gerações da família Feffer conduzem a organização.

A estratégia e a gestão de todos os programas são embasadas em evidências, métodos e cientificidade e estão alinhadas ao novo posicionamento institucional, definido em 2019, que escolheu a **Inclusão Produtiva**, como a causa a ser apoiada no Brasil.



Para a Arymax, o conhecimento é a base para a tomada de decisões e a busca de soluções mais eficazes para enfrentar os desafios sociais presentes em nossa sociedade.

Dentro da Comunidade Judaica, a Arymax apoia iniciativas e organizações de visão plural e inclusiva, ancoradas na ética, no senso de justiça social, na cultura e nas tradições. Atua com quatro principais pilares: **formação judaica, advocacy, disseminação da cultura judaica e convivência comunitária**. O apoio acontece pelo fomento financeiro institucional e pela participação das OSCs no Programa Yala. O resultado final desse trabalho é o próprio impacto gerado pelas organizações.

Filantropia em família

Natalie Klein Duek e Raphael Oscar Klein, jovens irmãos que escolheram praticar a filantropia estratégica, realizando além do aporte financeiro, investimento no fortalecimento institucional junto aos projetos e as organizações sociais. Conectados às urgências da realidade brasileira e com o olhar atento para as causas da Educação e da Comunidade e Cultura judaica, promovem a *Tzedaká* - Justiça social.

Atuando de forma colaborativa, ao lado de parceiros do terceiro setor e no fomento a diversos programas e projetos, acreditam que o impacto social resulta do investimento que associa eficiência e eficácia nas organizações.



O investimento no Programa Yala vem com o compromisso de atuar em prol do fortalecimento da Comunidade Judaica e de suas instituições e, reafirma a crença no poder da filantropia para transformação de uma sociedade mais justa.

O Programa Yala

Ações para formar, acelerar, diagnosticar e fortalecer as OSCs



O fortalecimento institucional promovido pelo Yala foi construído a partir de experiências coletivas. A possibilidade de participar do Programa foi inédita para as dezessete OSCs da Comunidade Judaica que compartilharam de uma aceleração colegiada. Os ensinamentos do Programa e as trocas entre as organizações potencializaram suas atividades, ampliando os impactos positivos de cada uma.

RESILIÊNCIA DO PROGRAMA

O Programa foi concebido antes da chegada da pandemia de Covid-19 e teve suas adaptações para atender, com conforto e segurança, às organizações participantes e ao cronograma planejado. O grande desafio imposto pela crise sanitária evidenciou que é vital a importância de compartilhar conhecimentos. Por meio de referências de fundações e institutos, no Brasil e em outros países, o Yala construiu um novo olhar sobre a atuação das organizações dentro da Comunidade Judaica. As jornadas, antes pensadas no formato presencial, aconteceram em ambiente virtual, sem alterar o lançamento previsto, por meio de ferramentas de apoio, como Google Sala de Aula, Portal Educacional e Zoom Meeting.

17 OSCs

**B'nai B'rith,
Casa do Povo,
Comunidade Shalom,
Confederação Israelita do Brasil,
Congregação Israelita Paulista,
Congregação Israelita de SP
Templo Beth – El,
Escolas Gani-Lubavitch,
Federação Israelita do Estado de SP,
Friendship Circle,
Fundo Comunitário Keren Hayesod,
Instituto Brasil-Israel,
Museu Judaico,
Programa Fundo de Bolsas,
StandWithUs Brasil,
Taglit Brasil,
União do Judaísmo Reformista
na América Latina e
União Brasileiro-Israelita
do Bem-Estar Social**

● A FORÇA QUE NOS UNE

Em 2020, foram realizados módulos da **aceleração social, diagnósticos de maturidade organizacional e monitoramento**. Já em 2021, o Yala aconteceu a partir de três eixos: **Rede, Módulos Especiais e PDI** (Plano de Desenvolvimento Institucional).

Nas duas edições, as competências trabalhadas abordaram gestão, sustentabilidade, inovação, liderança, modernização de métodos, além de eficácia e alcance do impacto social das organizações.



OS PARCEIROS

O Programa contou com o conhecimento de parceiros com vasta experiência no terceiro setor para realizar o trabalho de diagnóstico, formação e acompanhamento (mentorias individualizadas).

A **Phomenta**, nos dois anos do Programa, e a **Innovatio**, no Ano II, agregaram metodologias amparadas em evidências e estudos de casos.

A **Escuta Pesquisas**, por sua vez, foi a responsável pela avaliação do Programa, o que permitiu mensurar a evolução das OSCs no Ano I.

Quem é quem?

As empresas que ajudaram a construir o Yala

PHOMENTA

Negócio de impacto que leva educação em gestão e inovação para que os empreendedores do terceiro setor resolvam os desafios mais complexos da sociedade. Atua desde o início do Programa com a estruturação dos módulos especiais de formação, diagnóstico e certificação ICFO (Comitê Internacional de Monitoramento de OSCs).

INNOVATIO

Realiza planejamento, monitoria, desenvolvimento e avaliação de projetos e programas junto a organizações sociais, agências de cooperação internacional, fundações, órgãos públicos e empresas. Responsável pelo apoio à construção dos PDIs.

ESCUTA PESQUISAS

Consultoria especializada na avaliação e mensuração de resultados de organizações. Realizou a avaliação do Programa.



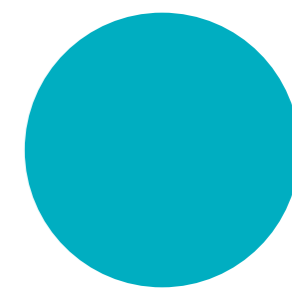
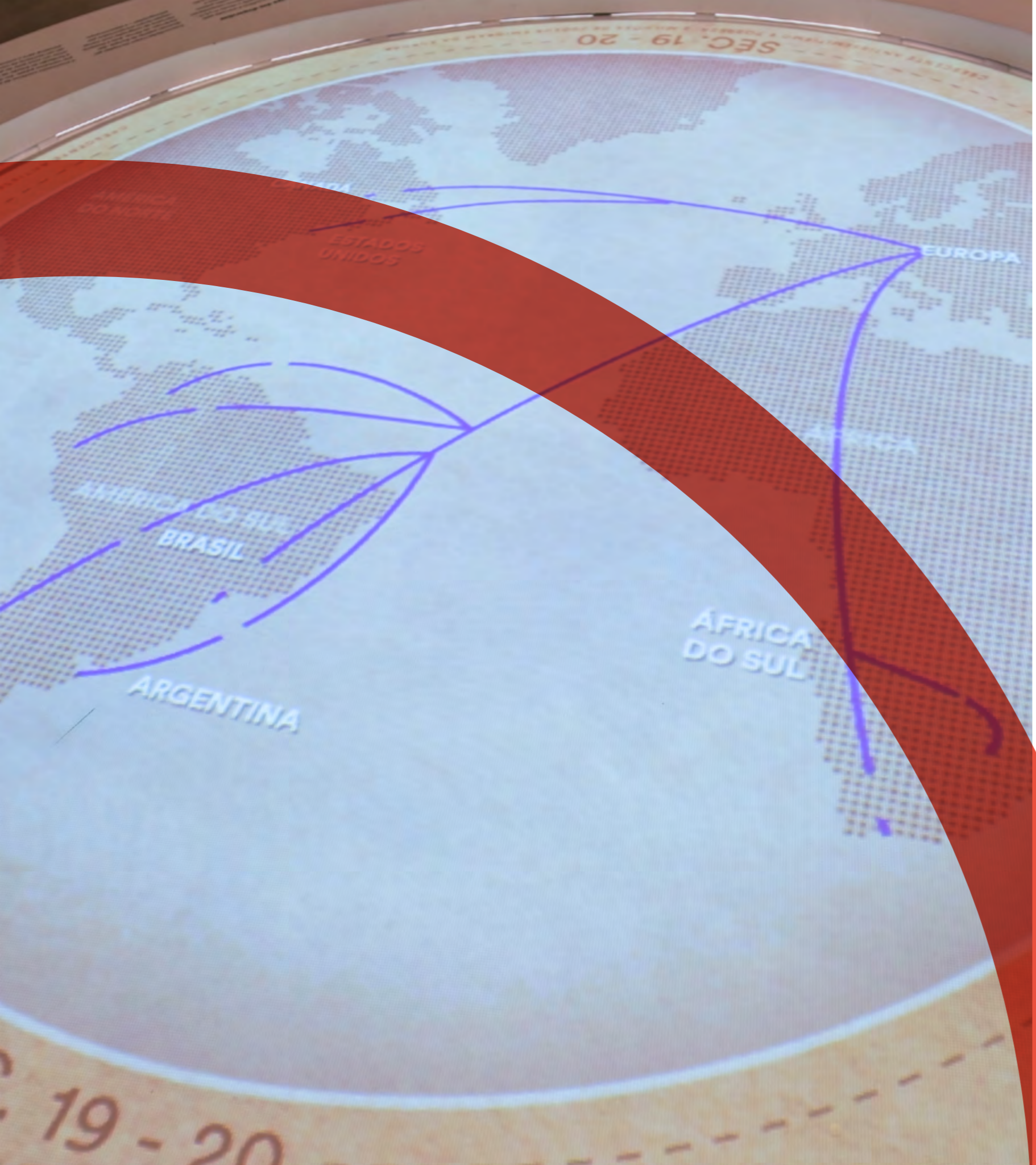
Os objetivos do Programa

- ▶ Trabalhar com os gestores e lideranças das organizações temas como governança, inovação, sustentabilidade financeira e gestão.
- ▶ Realizar Diagnóstico de Maturidade Organizacional das OSCs e Certificação ICFO.
- ▶ Fortalecer a rede de organizações da Comunidade Judaica, por meio da criação de um ambiente de confiança e troca de experiências.

▶ “Durante o aprendizado, pudemos rever os processos que vinham sendo feitos, muitas vezes de forma precipitada, sem planejamento de longo prazo e sem gerar o resultado esperado. A participação nos encontros nos fez entender a importância de planejar projetos antes de serem realizados e saber o momento de pivotar*.”

CONGREGAÇÃO ISRAELITA DE SÃO PAULO TEMPLO BETH – EL

* Pivotar pode significar mudar a direção de um negócio mantendo a mesma base que já existia ou ainda suspender a operação. O termo vem da expressão em inglês *pivot*.



O caminho do presente e do futuro

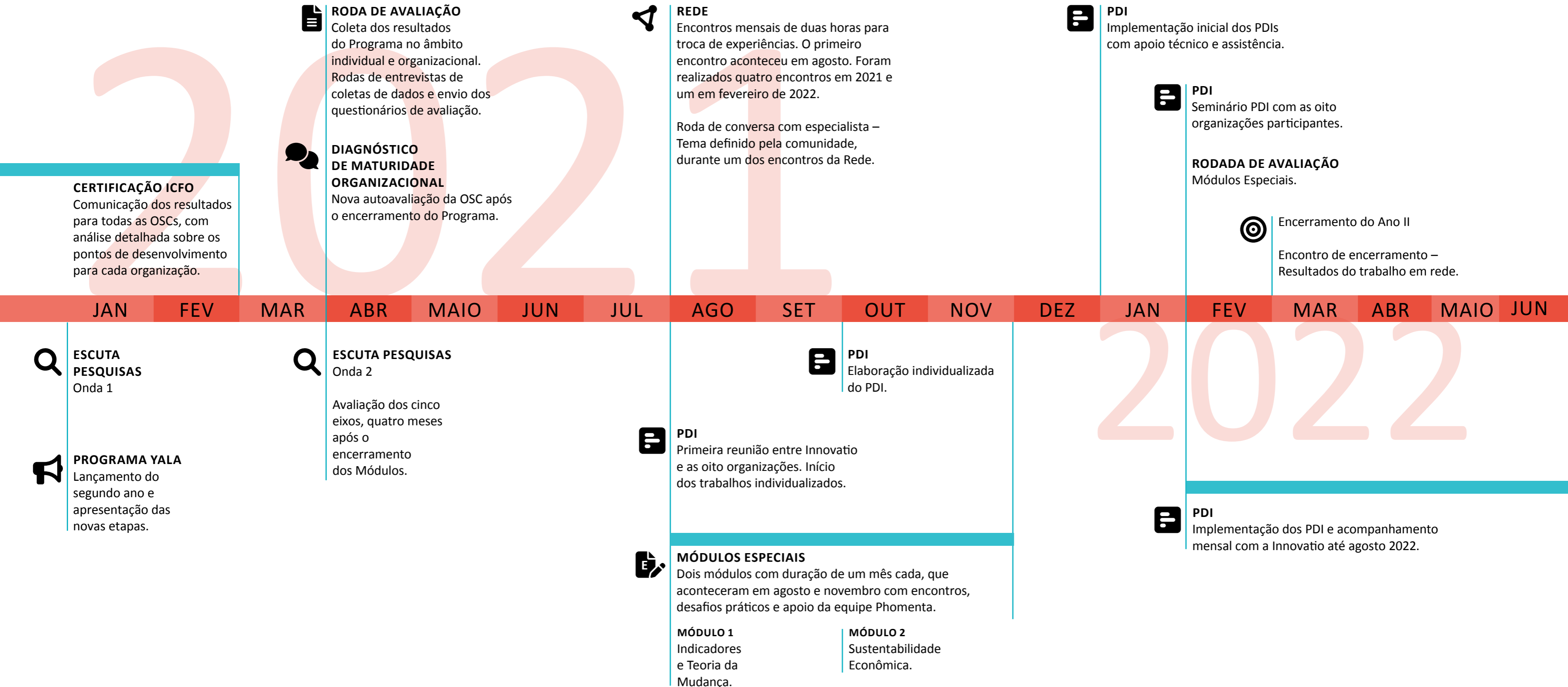
Tempo de despertar

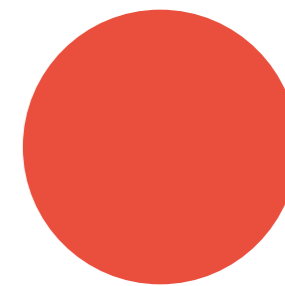
Conheça os passos do Programa Yala e as etapas destinadas às organizações participantes

Para fortalecer e preparar as OSCs da Comunidade Judaica para os desafios do mundo contemporâneo, foi escolhida uma metodologia eficaz, que contemplasse as necessidades de cada organização. O Programa Yala se estruturou para oferecer uma jornada completa de aprendizados e de experiências, que teve início em 2020.



● O CAMINHO DO PRESENTE E DO FUTURO





Um olhar para dentro

Ondas do saber

O início da jornada e os ciclos de maturidade das organizações



Olhar para dentro amplia o entendimento sobre nossa essência, nossos propósitos e como nos posicionamos no mundo. Isso vale tanto para os indivíduos quanto para as organizações.

Quem trabalha no dia a dia de organizações sociais – sejam elas de dentro ou de fora da Comunidade Judaica – já deve ter se perguntado: por que a organização não conseguiu atingir o crescimento esperado? Como tornar processos mais eficientes? Como se integrar à tecnologia e às mudanças no mundo contemporâneo? Como atingir a transparência tão exigida pela sociedade?



O Programa Yala acredita que essas são perguntas fundamentais não somente para o desenvolvimento de qualquer instituição, mas para sua integração ao ecossistema de *stakeholders* na qual ela se insere. Ao ajudar as organizações a rever os seus processos, o Yala as aproxima do que existe de mais moderno em termos de gestão, governança e sustentabilidade dentro do terceiro setor.

O início do ciclo virtuoso

As etapas do Ano I do Programa (2020)

Para realizar a aceleração social, o Yala promoveu um método ágil e interativo. O Programa estimulou o aprendizado de processos de prototipação, pivotagem e colocou os líderes das organizações como protagonistas desse processo.

A Phomenta atuou como facilitadora nas discussões, questionamentos e reflexões do grupo, com métodos que podem ser replicados para promover mudanças nas OSCs, não apenas o processo pelo processo,

mas também transições verdadeiras. E foi justamente esse exercício de pensamento, de voltar o olhar para dentro e descobrir novas perspectivas ao longo do Programa, que despertou nas organizações a força para superar barreiras e encarar os desafios.

O Programa foi desenvolvido com módulos de formação, por meio de encontros síncronos, de forma on-line, com atividades práticas, apresentação de conceitos e atividades em grupo. Ao final de cada módulo foi proposta uma missão impossível para que cada organização pudesse implementar o que aprendeu.

Durante oito meses, o grupo trilhou um processo de aceleração, no qual os profissionais tiveram a oportunidade de realizar uma jornada de conhecimento e aprendizagem. Respaldados por mentorias, exercitaram o aprender com pares.



“O Yala nos agregou muito. Pudemos ver a dinâmica das outras instituições e ouvir novas ideias. A comunidade trabalha no sentido público, mas com projetos diferenciados. A união certamente trouxe resultados para todos.”
**FUNDO COMUNITÁRIO
KEREN HAYESOD**

Processo de aprendizagem

SEIS ETAPAS

- ▶ Módulo 0: abertura do Programa com ambientação da metodologia de ensino, uso de ferramentas digitais e autoavaliação das OSCs por meio do Diagnóstico de Maturidade Organizacional.
- ▶ Módulos 1, 2 e 3: encontros on-line ao vivo, assessorias individuais e apoio nas atividades.
- ▶ Certificação ICFO de boas práticas em gestão e transparência.
- ▶ Roda de avaliação.
- ▶ Segundo Diagnóstico de Maturidade.
- ▶ Encontro de encerramento.



PONTOS QUE A ACELERAÇÃO DESPERTOU

- Como manter a OSC sustentável?
- Como fazer gestão e relacionamento considerando recursos financeiros, pessoas, voluntários, pares e ecossistema?
- Como criar mecanismos para se adaptar a um mundo em constante transformação?

“Desde que iniciamos os encontros do Yala, pensamos: *‘Como incorporar no dia a dia os aprendizados do programa?’* Ainda nos falta muito, mas estamos pensando mais em dados, tentando transformá-los em inteligência e indicadores.”

COMUNIDADE SHALOM

Uma bússola para seguir em frente

Os caminhos rumo à maturidade



Qual é o instrumento mais eficaz ao iniciar uma longa jornada por um território que pouco conhecemos? A bússola pode ser essa ferramenta. Sem ela, as chances de nos perdermos ou desperdiçarmos tempo com ações pouco efetivas seriam grandes. No Programa, o **Diagnóstico de Maturidade funciona como uma bússola**, que dá indicativos importantes sobre onde cada OSC se encontra no início de entrada no Yala, bem como quais caminhos as organizações podem seguir.

Esse diagnóstico é uma ferramenta que permite compreender o momento da organização e seu grau de maturidade. Com isso, os gestores podem avaliar melhor como navegar no seu trabalho e quais os temas necessários a ser desenvolvidos. O diagnóstico representou o marco zero da avaliação das organizações para o entendimento e o direcionamento das possíveis mudanças e orientou as adaptações necessárias ao conteúdo programático do Yala.

“O Programa Yala propiciou a parceria e o contato com outras instituições judaicas, nos auxiliou a rever o programa de voluntariado, a comunicação com o público e a formulação de ações virtuais. O nosso grande desafio foi, e ainda é, multiplicar o que aprendemos. Somos muito gratos por tudo o que o programa nos ofereceu.”
MUSEU JUDAICO

● UM OLHAR PARA DENTRO

Foi a partir dessa autoavaliação personalizada que cada uma das organizações pôde absorver melhor o conteúdo do Programa, seus modelos e ferramentas. As informações do diagnóstico foram sistematizadas e ainda forneceram subsídios para a realização de uma assessoria individualizada.



Os principais temas encontrados no Diagnóstico de Maturidade

- ▶ **Captação de recursos e sustentabilidade econômica.**
- ▶ **Importância do apoio não financeiro.**
- ▶ **Posicionamento digital e comunicação.**
- ▶ **Processo de sucessão.**
- ▶ **Visão tradicional da gestão.**

“No processo, vamos analisando esses relatórios para percebermos onde estão as dores das organizações, que é algo que o diagnóstico consegue captar. A sucessão foi uma delas, por exemplo, o que nos levou a abrir um espaço para falarmos sobre o tema. Isso viabiliza que cada programa tenha uma customização também dos conteúdos abordados.”

PHOMENTA



A consultoria **Escuta Pesquisas** realizou o monitoramento em **três ondas** e avaliou o Yala por meio de indicadores criados pelo Programa. Isso possibilitou ter parâmetros que permitiram avaliar os aprendizados e o desenvolvimento das organizações, sob os mesmos indicadores, ao longo do Ano I, independente da área de atuação das organizações.

O foco foi baseado nos eixos do Programa - **Relacionar, Adaptar, Sustentar e Controlar** - e teve como objetivo avaliar as organizações a partir de aspectos como: áreas de atuação, porte, maturidade organizacional, entre outros.



Avaliação em ondas

ONDA

1 Antes do início dos módulos de aceleração.

ONDA

2 Ao término dos módulos de aceleração.

ONDA

3 Quatro meses após a Onda 2.

Para medir cada uma das ondas, a Escuta Pesquisas usou como estratégia um processo de construção de um questionário robusto e multidisciplinar, em que as organizações indicassem os comportamentos positivos e negativos.

“Foi uma experiência enriquecedora pelo conteúdo diversificado, pois as organizações puderam levar os temas como comunicação e gestão para o seu cotidiano. Também destacamos a oportunidade de trocas com os profissionais de outras instituições.”

CONIB

Ações realizadas a partir do método de avaliação

- 1) Um plano de monitoramento foi realizado para avaliar e diagnosticar melhor cada OSC.
- 2) A partir da análise, foi criado uma série de indicadores para mensurar os resultados.
- 3) Foi realizada uma rodada de entrevistas com os gestores e técnicos das instituições.
- 4) Um relatório foi produzido com os principais resultados do Monitoramento (ondas 0, 1 e 2) e, ao final, foi promovida uma oficina de avaliação.

Cada entrevistado escolheu a escala que representasse sua posição diante da situação destacada: de 1 (discordo completamente) a 4 (concordo completamente), sem opção de neutralidade.

Esse método é a **Escala Likert**, técnica que permite compreender como o entrevistado se situa no espectro de cada eixo avaliado.



“Estruturar os projetos a partir de objetivos, metas e indicadores tem sido desafiador. Além de demandar tempo de trabalho, nos obriga a ter um esforço contínuo de aprendizado de métodos de avaliação.”
INSTITUTO BRASIL-ISRAEL (IBI)

“O acompanhamento extensivo do Yala foi de alta usabilidade e respaldou uma série de processos, como o desenho de eixos estratégicos dentro do PDI e suas respectivas ações programadas – que veio somar à construção do nosso planejamento.”
CASA DO POVO

Descobrir, praticar, desenvolver

Os processos
para crescer e as
cinco capacidades
estimuladas no
Programa Yala



Como se desenvolver
quando mudanças
de rota são necessárias?

Assim como as pessoas precisam desenvolver capacidades fundamentais para o próprio crescimento e para liderar equipes, as OSCs também precisam ampliar seu instrumental para atuar de forma mais segura e eficaz.

O Yala trabalhou com cinco capacidades fundamentais para que a organização pudesse aprimorar sua atuação para alcançar seus objetivos e sua missão.

As habilidades que permeiam todo o Programa foram abordadas com ênfase durante as etapas da aceleração.

As 5 capacidades

Identidade organizacional

Trata-se de uma habilidade de leitura profunda sobre a organização, a partir do propósito, do modo de operação, dos objetivos, das metas, além do protagonismo da organização.

Relacionar

É a habilidade de poder se comunicar de forma objetiva com diferentes públicos, estabelecer rotinas para nutrir e identificar os desafios no relacionamento com as partes interessadas e beneficiários.

Adaptar

É a importância de identificar o que mudou no campo de atuação e, a partir disso, verificar quais pontos dentro da organização merecem cuidado. É a capacidade de estar sempre atento às mudanças, para que a instituição se mantenha atualizada, além de aperfeiçoar processos e incluir boas práticas.

Sustentar

Resulta da valorização dos recursos materiais, humanos e financeiros, como: estruturação de planos de carreira, de voluntariado, metas de curto, médio e longo prazos. Essa capacidade busca, além da sustentabilidade econômica através da diversificação de fontes de receitas, identificar novos modelos de geração de recursos e de uma estratégia de sustentabilidade de longo prazo.

Controlar

É a capacidade de olhar criticamente para a gestão da OSC. Permite compreender e controlar estrategicamente todas as tarefas envolvidas na administração, engajando todos no mesmo propósito de crescimento e transformação.

A aceleração social

O desenvolvimento da metodologia em diálogo com as OSCs

O mundo vive um divisor de águas na forma de pensar as dinâmicas de trabalho. Em uma sociedade conectada, será cada vez mais difícil conduzir uma organização sem agilidade, flexibilidade, cooperação, capacidade de adaptação e gestão de dados. São características necessárias na busca de soluções para os problemas atuais e que exigem uma mudança na mentalidade dentro das organizações.

A aceleração social do Yala respondeu a essa demanda. Seu processo forneceu, de forma rápida, o conhecimento e as ferramentas para que as organizações repensassem gestão, captação de recursos, liderança e incluíssem a inovação em seus processos. A aceleração ocorreu no Ano I do Programa e foi fortalecida no Ano II, por meio da **Rede**, dos **Módulos Especiais** e do **PDI**.





O que é aceleração social?

É um processo de mudança do *status quo* de uma organização social. Em um curto espaço de tempo, ferramentas de gestão, captação de recursos, inovação e liderança são transmitidas para as organizações.

“Sobre a gestão de talentos, pensamos em pontos a ser melhorados. Concluimos que houve progresso em todos os aspectos: melhoria na comunicação da equipe durante o trabalho remoto, tentativa de estipular prazos menos apertados e vigilância para não aceitar sempre mais uma tarefa, porque isso causava ansiedade e insatisfação, além de erros por falta de atenção.”

STANDWITHUS BRASIL



“Estamos bem engajados em relação aos indicadores. Aprendemos bastante e conhecemos novas possibilidades para implementar na instituição. O desafio será engajar as equipes e mostrar a importância desse monitoramento no futuro da OSC.”

UNIBES


Para que as organizações pudessem desenvolver melhor o conhecimento adquirido no Programa, foi aplicada a “**Missão Impossível**”.

Essa atividade ocorre desde o Ano I na aceleração e tem o intuito de provocar a aplicação dos conceitos discutidos nos módulos. É composta por desafios práticos para o manuseio das ferramentas trabalhadas, com momentos de interação entre as OSCs, atividades em grupo e compartilhamento de desafios. Foram praticadas atividades como a jornada do voluntário, prototipagem e comunicação digital.

Durante todo o processo e para ajudar na reflexão e na inclusão de novas informações, o Programa

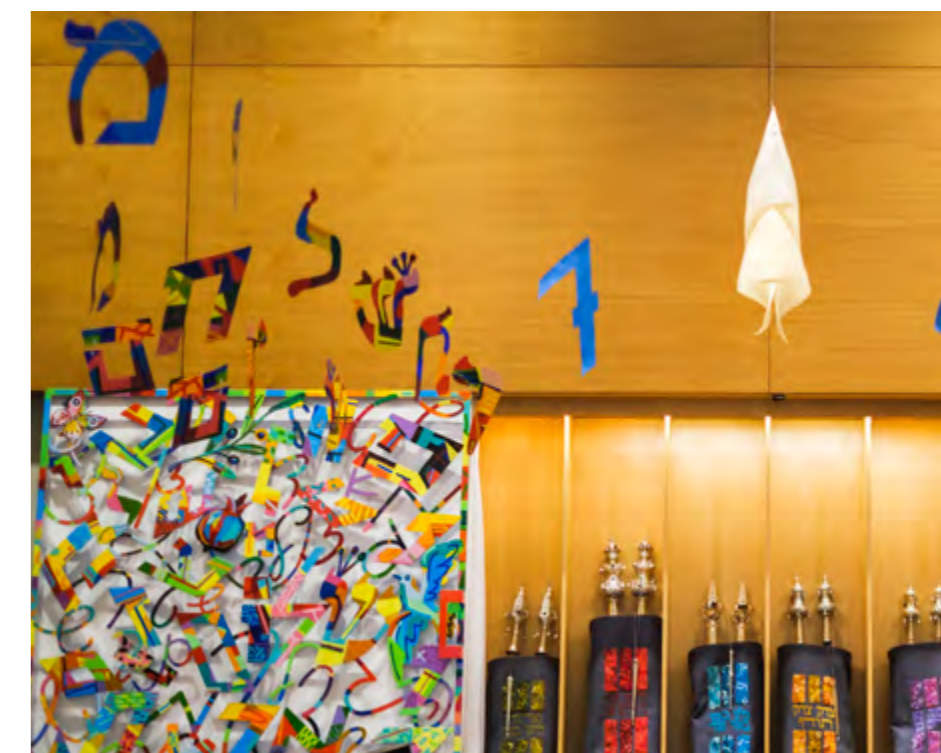
disponibilizou uma equipe especializada por meio de canais digitais e ofereceu assessoria individual, além de promover os encontros e rodas de conversa para tirar dúvidas ou aprofundar os temas trabalhados.

A **identidade organizacional** apareceu como uma dificuldade para algumas organizações. Entender a sua razão de existência, reconhecer seus limites e potencialidades, antes mesmo de pensar na captação de recursos ou outros temas relacionados a gestão, mostrou-se bastante desafiador. Nesse sentido, as assessorias individuais foram customizadas para atender à realidade de cada uma delas.



“Tudo o que é relacionado a repensar o modelo está sendo muito interessante para nossa estratégia. Fazer uma análise profunda e repensar o caminho e os planos desejados, antes de chegar ao final do projeto, nos permite uma adaptação mais ágil e eficiente.”

TAGLIT BRASIL



Confiança certificada

Processo de certificação trouxe aprendizagem para as organizações



A CERTIFICAÇÃO ICFO*

As organizações participantes do Programa Yala puderam ter acesso à Certificação ICFO, da qual a Phomenta é a organização representante no Brasil. Além da certificação em si, o processo se revelou como uma grande oportunidade de desenvolvimento porque permitiu às OSCs refletir e aprimorar procedimentos internos de gestão.

Com sede em Amsterdã, na Holanda, atuante desde 1957, o ICFO está presente em mais de vinte países em todos os continentes e, por meio das agências certificadoras, monitora mais de 6 mil organizações pelo mundo. No contexto do Programa Yala, a **Certificação ICFO colaborou para o fortalecimento das organizações**, individualmente e no conjunto. Dentre os benefícios

observados no método de certificação ICFO, foi possível notar o crescimento de boas práticas, condutas transparentes, eficiência e modernização de sistemas. No total, **cinco organizações receberam a Certificação**, das dezesseis que participaram. Todas as OSCs, certificadas ou não, receberam o relatório completo com aspectos positivos e pontos de melhoria.

Vantagens da Certificação ICFO

Ao receber o selo ICFO, válido por dois anos, a organização usufrui de diversas vantagens:

- Participar de uma rede de organizações, com a oportunidade de trocar experiências e aprendizados, além de discutir temas importantes como gestão, indicadores e transparência.
- Por ser parte dessa comunidade, a OSC pode ser acessada pelos parceiros e investidores sociais da Phomenta.
- A OSC tem acesso a conteúdos exclusivos e divulgação de oportunidades.

*O International Committee On Fundraising Organizations (ICFO) é formado por um comitê internacional com membros de mais de vinte países. Sua certificação avalia princípios de governança, jurídico, potencial de impacto, transparência e comunicação nas organizações.

● UM OLHAR PARA DENTRO

Para esse processo, foi realizada uma análise de seis subprincípios considerados vitais para o bom funcionamento das OSCs: **governança, jurídico, financeiro, potencial de impacto, transparência e comunicação.**

O desempenho em todas essas dimensões é analisado com base em evidências e pela apresentação documental das organizações. Ao final, esse modelo acaba auxiliando no aprimoramento da própria gestão das organizações.

6

subprincípios analisados no processo de certificação



GOVERNANÇA: planejamento, execução, monitoramento e controle das áreas das OSCs e das diretrizes e regras que as ajudam na tomada de decisões.

JURÍDICO: regularidade e documentos para adequação à legislação e à prevenção de riscos.

FINANCEIRO: indicadores financeiros, diversificação de receitas e planos orçamentários e de captação de recursos.

POTENCIAL DE IMPACTO: planejamento, monitoramento e avaliação de resultados e impactos das OSCs.

TRANSPARÊNCIA: como divulga e dá visibilidade a documentos e informações.

COMUNICAÇÃO: como as OSCs se comunicam com o público externo.

O semear de um novo ciclo

A busca pelo fortalecimento institucional

Após o final do Ano I, foi aplicado novamente um diagnóstico de maturidade com o objetivo de fazer um comparativo e entender como cada OSC e o grupo evoluíram.

As OSCs concluíram o Ano I do Programa conscientes de suas conquistas e dos desafios que têm pela frente, e os organizadores conseguiram ter uma visão nítida da influência do Yala na melhoria da gestão dessas instituições.



No Ano II, o Yala manteve a estrutura on-line, mesmo com a retomada de atividades presenciais por parte de algumas organizações.

O Programa promoveu a continuidade da aceleração das OSCs, por meio dos **Módulos Especiais**, que seguem o mesmo modelo dos módulos de formação do Ano I, e aperfeiçou a visão de fortalecimento institucional com o lançamento de duas novas estratégias, para que as OSCs pudessem participar.

A primeira nova estratégia foi a formação do eixo **Rede**, consequência da percepção de Arymax e dos idealizadores do Programa ou da equipe sobre a importância de fortalecer ainda mais as relações construídas durante o Ano I.

A segunda estratégia foi a implementação do eixo **PDI** (Plano de Desenvolvimento Institucional), que permitiu a chegada de um novo parceiro implementador, a **Innovatio**, que trouxe camadas de conhecimento

“O programa trouxe a visão de que precisamos de um planejamento estratégico para a próxima gestão, com objetivos mensuráveis. Com a eleição de uma nova diretoria, estamos traçando caminhos para atingir esses objetivos.”

**UNIÃO DO JUDAÍSMO REFORMISTA
NA AMÉRICA LATINA – UJR**

“O objetivo da nossa interferência é ampliar o olhar da organização e apoiá-la com ferramentas inovadoras. Uma concepção de planejamento mais integral para substituir a prática de forma fragmentada. Nesses meses, levamos as organizações a saírem da gestão de projetos (ou gestão de atividades ou de iniciativas) para uma visão mais estratégica.”

INNOVATIO

e vivências enriquecedoras ao Yala e às oito organizações participantes desse eixo. O primeiro desafio foi criar um plano que contemplasse as necessidades e diferenças de cada uma das OSCs participantes.

A jornada proposta pelo PDI elaborou, com cada organização, um Plano de Desenvolvimento Institucional para 2022 com olhar estratégico para o futuro. O objetivo é **sair da dimensão projeto e iniciativa e, assim, pensar estrategicamente**. O caminho incluiu aprendizagens e produção de conhecimento para instrumentalizar cada organização a criar o seu plano estratégico.

A Rede, os Módulos e o PDI são apoios complementares e importantes que seguiram paralelamente e fortaleceram as organizações de forma conjunta. Não há uma única receita que funcione para todas as organizações, mas a combinação de diferentes olhares faz com que o resultado final seja potente e genuíno.

“Parar no dia a dia, assimilar as informações e envolver as pessoas que farão a diferença na prática é um desafio. O Yala contribuiu com a prototipação, a jornada do doador e outros aspectos que foram e serão implementados. Nossa participação foi uma experiência muito positiva, e os conteúdos são enriquecedores.”

ESCOLAS GANI-LUBAVITCH



O aprendizado como evolução

Os três novos eixos do Ano II (2021)



REDE

1 Atuar colaborativamente é um grande aprendizado e um exercício praticado pelas organizações. A **Rede** é exclusiva para profissionais e voluntários das OSCs aceleradas no Yala. É um passo importante para fortalecer e desenvolver as organizações conjuntamente.

A Rede Yala nasce das percepções de Natalie, Raphael e da Fundação Arymax, baseadas no ambiente seguro e de troca que os participantes do Programa criaram no Ano I. As conversas de *benchmark*

que foram realizadas para o planejamento do Ano II, resultaram na convicção de que o programa ganha mais potência e aderência se existe uma rede ativa e colaborativa.

A Rede promoveu encontros com especialistas sobre temas relevantes para a comunidade e o terceiro setor, a exemplo da roda de conversa com Larissa do Prado Tolusso - assistente de Gestão do Conhecimento no IPC-IG (International Policy Centre for Inclusive Growth) - sobre a importância de monitoramento e avaliação.

“O processo do Programa foi relevante em vários sentidos. Nas trocas que o Yala fomentou entre as entidades da Comunidade e na promoção de um *networking* rico que encontrasse soluções para as mais diversas organizações.”
CONGREGAÇÃO ISRAELITA PAULISTA (CIP)

“Participar do Yala foi um aprendizado maravilhoso, uma oportunidade valiosa de nos capacitarmos. Pudemos amadurecer por meio de conhecimentos e trocas de experiências entre as organizações participantes. Percebemos a necessidade de nos reorganizar e investir na melhoria dos processos técnicos dentro de nossa organização.”

FRIENDSHIP CIRCLE

MÓDULOS ESPECIAIS

2 Após a participação nos módulos do Ano I, as organizações puderam aprofundar em temas de interesse avançando para outro patamar do aprendizado.

Nessa fase, as OSCs participantes foram aceleradas em dois momentos independentes, com abordagens práticas dos temas aprendidos. O primeiro módulo especial, **Indicadores e Teoria da Mudança**, trabalhou a coleta de dados, a gestão de indicadores e a visualização estratégica de dados. Já o segundo módulo, **Sustentabilidade Econômica**, tratou sobre modelos de geração de receitas, cenário da doação e prospecção de doadores.





PDI

3 O Plano de Desenvolvimento Institucional tem o objetivo de orientar e transformar, a partir de uma análise crítica, uma ação no plano gerencial e/ou estratégico. No Yala, oito OSCs foram convidadas a participar desse processo.

No primeiro semestre de 2022, a **Innovatio** seguiu acompanhando de forma individualizada cada organização na implementação de seus planos. Ao final, o PDI busca fornecer uma direção estratégica com macroações de execução, indicadores de monitoria e avaliação.

“Cada etapa trouxe contribuições para temas específicos, do operacional ao estratégico. Os aprendizados têm nos ajudado a repensar diversas questões que permeiam a vida institucional. O PDI, por exemplo, joga luz sobre temas transversais, que são muito importantes para o fortalecimento da organização e, às vezes, acabam sendo deixados de lado, por falta de tempo.”

PROGRAMA

FUNDO DE BOLSAS



A rede pelo bem comum

**Conheça quem são e como
atuam as organizações
participantes do Programa Yala**

Casa do Povo

📅 ANO DE FUNDAÇÃO: 1953

📍 São Paulo

O QUE A ORGANIZAÇÃO FAZ:

É um centro cultural e comunitário que realiza atividades e programações culturais, além de abrigar cerca de dezoito coletivos e grupos do bairro do Bom Retiro (SP), da Comunidade Judaica e do setor cultural.

🌐 casadopovo.org.br



Comunidade Shalom

📅 ANO DE FUNDAÇÃO: 1967

📍 São Paulo

O QUE A ORGANIZAÇÃO FAZ:

É uma sinagoga da linha Masorti que oferece apoio e encorajamento ao crescimento espiritual dentro do judaísmo. Promove atividades religiosas, culturais e de ensino para jovens, bem como aula de hebraico para adultos, preparação e cursos de *Bar e Bat Mitzvah*, palestras, eventos literários, shows musicais de artistas israelenses, grupos de dança folclórica israelita e coral de músicas. É pluralista e inclusiva.

🌐 shalom.org.br



Confederação Israelita do Brasil (Conib)

📅 ANO DE FUNDAÇÃO: 1948

📍 São Paulo

O QUE A ORGANIZAÇÃO FAZ:

É a instância de representação e coordenação política da Comunidade Judaica brasileira. Desenvolve atividades e produções culturais voltadas para a comunidade, além de apoiar a educação judaica para troca de conhecimento e boas práticas.

🌐 conib.org.br



Congregação Israelita Paulista (CIP)

📅 ANO DE FUNDAÇÃO: 1936

📍 São Paulo

O QUE A ORGANIZAÇÃO FAZ:

É uma sinagoga que promove para os jovens o programa de formação de liderança com a cultura *Tikun Olam*, oferece atividades associadas à qualidade de vida voltadas aos idosos, atua com o projeto social para crianças em situação de vulnerabilidade, além de realizar cerimônias e serviços religiosos.

🌐 cip.org.br



Congregação Israelita de São Paulo Templo Beth – El

📅 ANO DE FUNDAÇÃO: 1926

📍 São Paulo

O QUE A ORGANIZAÇÃO FAZ:

É uma sinagoga que oferece atividades religiosas, projetos culturais e educacionais. Realiza *Shabat/Shacharit, Bar e Bat Mitzvah* além de cursos como introdução ao judaísmo e preparação para Bar e Bat Mitzvá.

🌐 congregacaobethelp.com.br



Escolas Gani-Lubavitch

📅 ANO DE FUNDAÇÃO: 1960

📍 São Paulo

O QUE A ORGANIZAÇÃO FAZ:

Nas escolas são desenvolvidas atividades de educação judaica para meninas e meninos. As escolas contam também com a Sinagoga Talmud Thorá, que realiza serviços religiosos, aulas e assistência social. Por meio do braço social - Projeto Cerzindo - realiza acolhimento e formação de refugiados, imigrantes e pessoas em situação de vulnerabilidade, bem como oferece cursos profissionalizantes gratuitos.

🌐 lubavitchgani.org.br



Federação Israelita do Estado de São Paulo (Fispes)

📅 ANO DE FUNDAÇÃO: 1946

📍 São Paulo

O QUE A ORGANIZAÇÃO FAZ:

É a coordenação e representação a nível estadual das entidades judaicas do estado de São Paulo frente aos poderes públicos. Realiza ações na área política, de juventude, relacionamento profissional comunitário, segurança comunitária e empoderamento e liderança feminina – que desenvolve ações de acolhimento à mulher vítima de violência doméstica e familiar –, *advocacy*, liderança e *networking*, bem como inclusão social.

🌐 fispes.org.br



Friendship Circle

📅 ANO DE FUNDAÇÃO: 2013

(no Brasil)

📍 São Paulo

O QUE A ORGANIZAÇÃO FAZ:

É uma OSC de transformação e inclusão social que, por meio da promoção da amizade entre crianças e jovens com deficiência, e jovens voluntários, trabalha para a criação de um mundo mais empático e inclusivo. Seu público direto são crianças e jovens com qualquer deficiência de 3 a 23 anos de idade e suas famílias. Realiza atividades e eventos culturais, encontros, palestras, formação de jovens e acolhimento às famílias.

🌐 friendshipcircle.com.br



Fundo Comunitário Keren Hayesod

📅 ANO DE FUNDAÇÃO: 1948

(Brasil)

📍 São Paulo

O QUE A ORGANIZAÇÃO FAZ:

É uma entidade filantrópica sem fins lucrativos que arrecada recursos para promover valores judaicos e humanistas no Brasil e o intercâmbio entre Brasil e Israel. Abrange ações de caráter assistencial, social e cultural. Apoia entidades comunitárias que promovem o judaísmo e entidades assistenciais da Comunidade Judaica e de outras comunidades.

🌐 fundocomunitario.org.br



Instituto Brasil-Israel (IBI)

📅 ANO DE FUNDAÇÃO: 2017

📍 São Paulo

O QUE A ORGANIZAÇÃO FAZ:

No intuito de estimular o debate qualificado sobre Israel e os judeus no Brasil, e distanciando-se de visões preconceituosas e excepcionalizantes, o IBI produz e dissemina conhecimento sobre Israel, acolhe e estimula o diálogo com os públicos que constituem a sociedade civil brasileira e combate o antissemitismo. Prezando sempre pela qualidade e diversidade, o instituto incorpora uma rede ampla de colaboradores, segue uma linguagem plural e convida ao debate também vozes discordantes.

🌐 institutobrasilisrael.org



Museu Judaico - Centro de Memória

📅 ANO DE FUNDAÇÃO:

2021 (Museu Judaico) e

2016 (Centro de Memória)

📍 São Paulo

O QUE A ORGANIZAÇÃO FAZ:

É a instituição responsável pela divulgação do acervo museológico, arquivístico, geração e difusão de conhecimento sobre o judaísmo. Realiza também atividades, eventos culturais, exposições, além de produzir conteúdo.

🌐 museujudaicosp.org.br



Programa Fundo de Bolsas

📅 ANO DE FUNDAÇÃO: 2002

📍 São Paulo

O QUE A ORGANIZAÇÃO FAZ:

É um programa que fornece bolsas de estudo em escolas judaicas da cidade de São Paulo para crianças e jovens da comunidade em situação de vulnerabilidade socioeconômica, além de criar projetos de desenvolvimento das famílias da comunidade, ações de assistência social e voluntariado.

🌐 fundodebolsas.com.br



● A REDE PELO BEM COMUM

StandWithUs Brasil

📅 ANO DE FUNDAÇÃO: 2018

📍 São Paulo

O QUE A ORGANIZAÇÃO FAZ:

Instituição que promove educação sobre Israel nos cinco continentes, combatendo o antissemitismo e o antissionismo. A OSC atua em cinco eixos: educação, comunicação, cultura, *advocacy* e juventude. Atende um amplo público, dentro e fora da Comunidade Judaica, conscientizando sobre o conflito israelo-palestino. Oferece atividades culturais gratuitas para universidades e instituições de ensino públicas e privadas.

🌐 standwithus.com/brazil



Taglit Brasil

📅 ANO DE FUNDAÇÃO: 1999

📍 São Paulo

O QUE A ORGANIZAÇÃO FAZ:

É uma agência que promove a conexão do jovem judeu, entre 18 e 32 anos, com suas raízes judaicas, através de vivências reais e pessoais com o Estado de Israel e com a Comunidade Judaica mundial, por meio de uma viagem educacional de dez dias a Israel, além de outras atividades.

🌐 br.birthrightisrael.com



União do Judaísmo Reformista na América Latina – UJR-AmLat

📅 ANO DE FUNDAÇÃO: 2009

📍 São Paulo

O QUE A ORGANIZAÇÃO FAZ:

É a congregação das comunidades progressistas latino-americanas, que produz conteúdo e coordenações conjuntas do Movimento Reformista na América Latina e promove atividades culturais e educacionais, com foco no judaísmo.

🌐 ujr-amlat.org



Unibes

📅 ANO DE FUNDAÇÃO: 1915

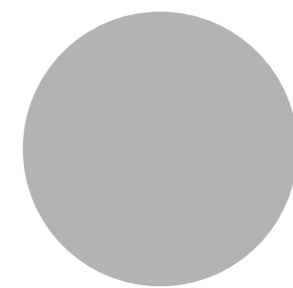
📍 São Paulo

O QUE A ORGANIZAÇÃO FAZ:

É a instituição responsável pelo desenvolvimento e pela implantação de programas nas áreas de assistência e inclusão social, formação, cultura e apoio à educação para toda a sociedade civil. Realiza atividades culturais, oficina para envelhecimento ativo e saudável, além do atendimento de serviço social.

🌐 unibes.org.br





A colheita dos frutos

Um panorama dos resultados e indicadores das OSCs no Programa Yala

Por meio do Yala, as dezessete OSCs passaram por mudanças estratégicas em suas rotinas e adotaram uma gestão mais ágil para aumentar a eficácia de seus processos e enfrentar os desafios sociais que se apresentam.

O programa reforçou a relevância da prática do planejamento institucional, a partir dos processos vividos por cada OSC, e trouxe como efeito a criação de vínculos de confiança entre as organizações.

Os **resultados** e **indicativos** nas próximas páginas apresentam o impacto do Programa nas organizações participantes e os **aprendizados** que as OSCs levam para aprimorar a gestão.



“Nas dinâmicas em grupo, buscamos não só soluções, mas uma percepção de questões em comum e, de certa maneira, como pensar de forma mais embasada sobre futuros desafios.”

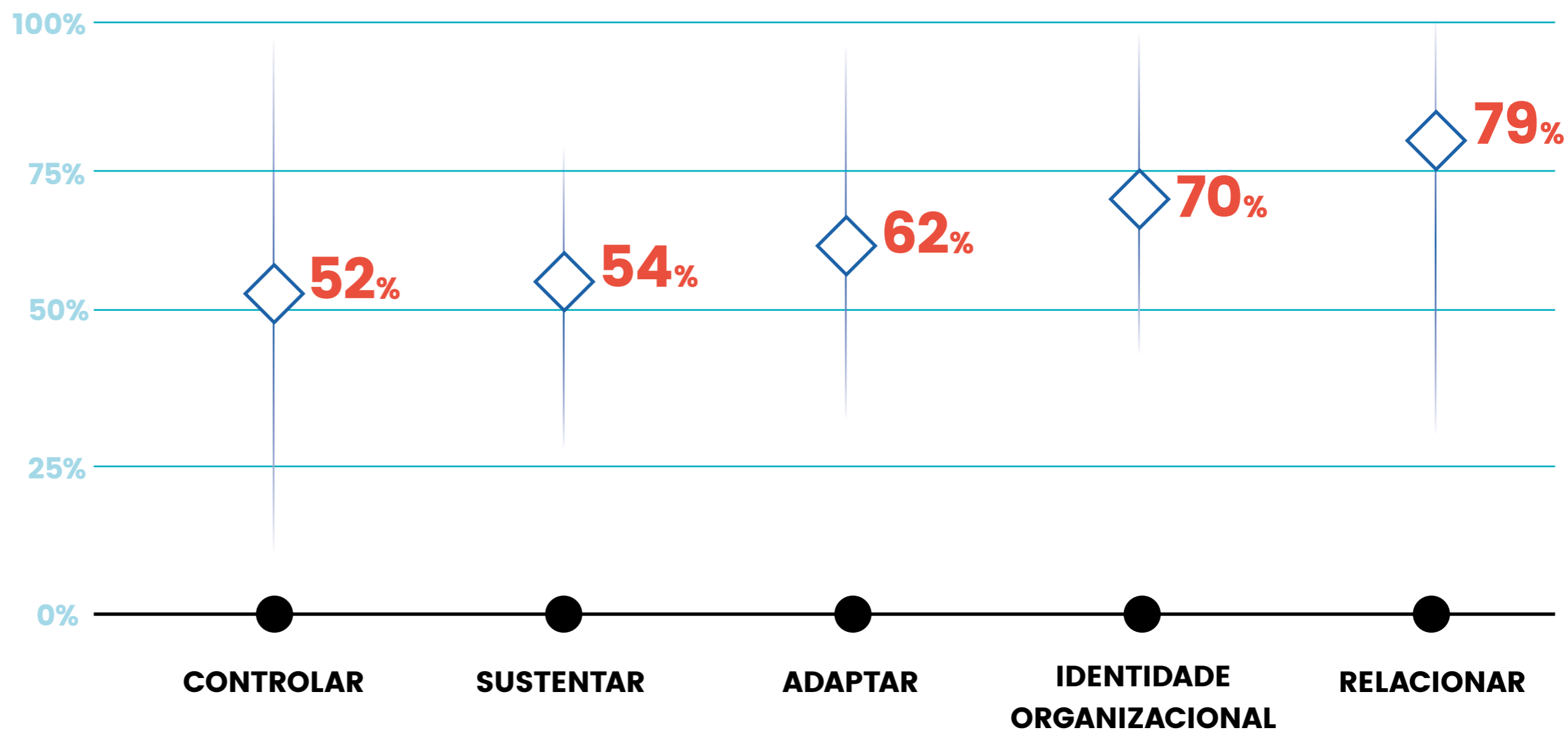
CONFEDERAÇÃO ISRAELITA DO BRASIL (CONIB)

Diagnóstico de Maturidade Organizacional

Resultados das notas médias gerais pelo critério capacidade entre as dezessete organizações

59,7%

foi a média geral da nota por capacidade entre as dezessete OSCs



O gráfico de diagnóstico foi produzido a partir de dados referentes ao Ano I do Programa.

Números de destaque

Resultados do Yala após o Ano I

82%
das OSCs conseguiram, pelo menos, uma parceria.

76%
das OSCs aumentaram a transparência em redes sociais/site.

Foram realizadas rodas de avaliação para coleta dos dados relacionados aos resultados e satisfação com o Programa Yala

59%
das OSCs conseguiram três parcerias ou mais.

88%
das OSCs aumentaram o uso de ferramentas digitais.

Avaliação da OSC e Avaliação do indivíduo

Mapeadas um total de **71** parcerias com influência do Programa



Histórias de impacto

Número de iniciativas mapeadas que foram realizadas pelas OSCs, considerando a influência do Programa Yala, dentro dos cinco eixos trabalhados no Ano I

Capacidade	Iniciativas
Identidade Organizacional	8
Relacionar	24
Sustentar	27
Controlar	19
Adaptar	13
Total de iniciativas	91



Iniciativas são ações que as organizações desenvolvem para sua melhoria e evolução.

A satisfação com o Programa

Experiência Geral > Experiência On-line e NPS

Em uma escala de 1 a 5, a **experiência geral on-line** do Programa teve média de **4,19**, considerado um índice altíssimo. As notas atribuídas ao Yala o colocam em uma **posição de excelência** (entre 75 e 100), com um **NPS* 77**. Os resultados mostram a eficácia do modelo e da metodologia aplicada.

*Net Promoter Score

NPS é a sigla para Net Promoter Score, uma metodologia para mensurar o quão bem as empresas lidam com seus clientes. Trata-se de uma pesquisa quanti-qualitativa, na qual é possível responder questões como “Em uma escala de 0 a 10, quanto você recomenda a nossa empresa a um amigo?”. Quem atribui as notas entre 10 e 9 é chamado de promotor (cliente satisfeito). Já as notas entre 7 e 8 são de clientes passivos/neutros (não estão insatisfeitos e não são leais à marca e/ou produto). Por sua vez, as notas entre 0 e 6 são dadas pelos clientes detratores, aqueles que não estão satisfeitos com a marca e/ou produto.

O cálculo é feito da seguinte maneira:

% de clientes satisfeitos
-
% de clientes insatisfeitos
= NPS

As variações de **NPS** recebem a seguinte classificação:

Excelente (entre 75 e 100)

Muito bom (entre 50 e 74)

Razoável (entre 0 e 49)

Ruim (entre -100 e -1)

Experiência geral > aplicabilidade de ferramentas e ritmo de apresentação

Em uma escala de 1 a 5, a **aplicabilidade das ferramentas** na OSC teve média de **3,94** (a leitura deve considerar também fatores como a pandemia e as especificidades das OSCs participantes). O **ritmo de apresentação** teve média de **3,68** (nesse contexto, quanto maior a profundidade do conteúdo, maior é a dedicação necessária).

Índices de satisfação

4,19

é a média da experiência on-line

3,94

é a média da aplicabilidade das ferramentas na OSC

3,68

é a média do ritmo de apresentação

Números de destaque

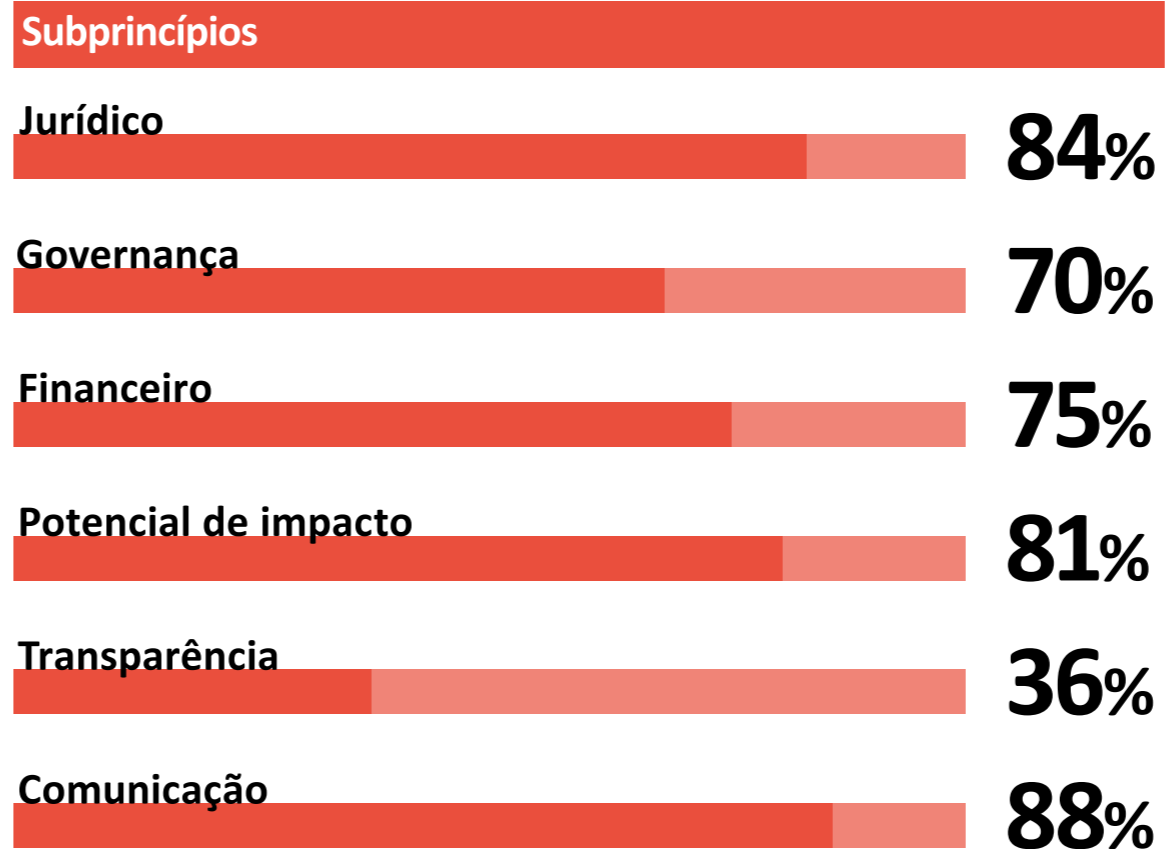
O processo de certificação ICFO

Realizado com **16** organizações, das quais **5** receberam a certificação final

Em respeito ao processo de cada organização, a equipe optou por não divulgar as organizações certificadas.

Existem alguns critérios, como divulgação de documentação financeira, personalidade jurídica própria ou ser uma organização religiosa que determinam e/ou influenciam o resultado da certificação.

PRINCÍPIOS PARA ANÁLISE E MÉDIA DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DAS 16 ORGANIZAÇÕES



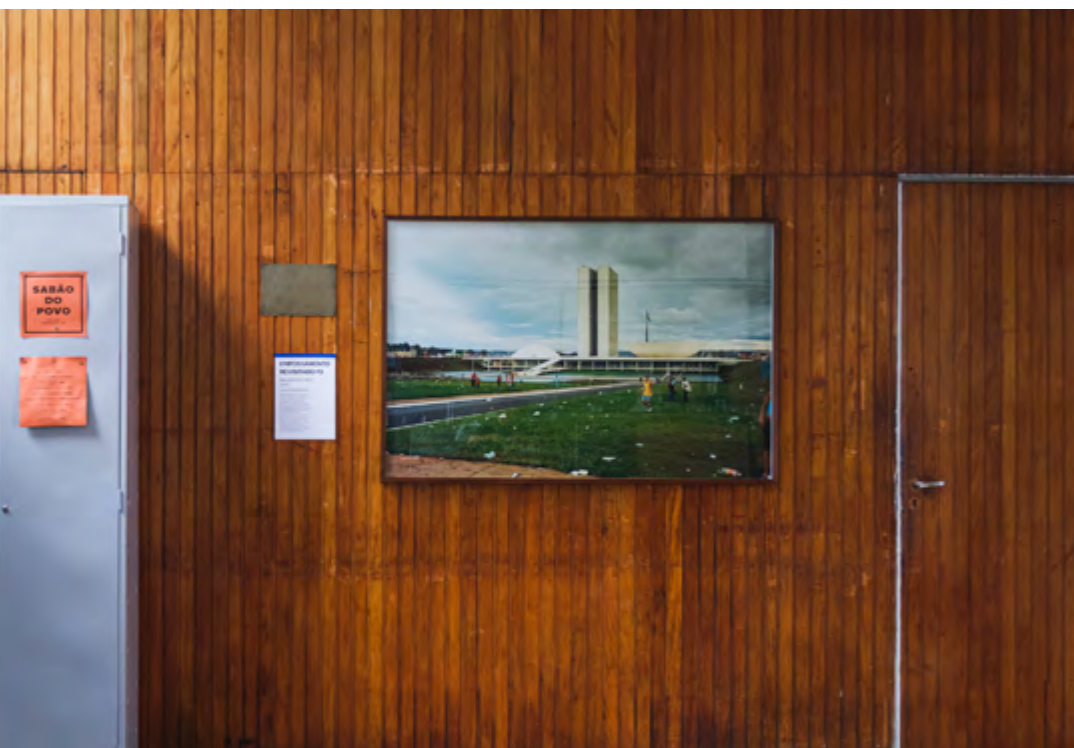
Como é realizado o cálculo da nota final e de cada subprincípio da certificação

O modelo de certificação é composto por seis princípios de avaliação (jurídico, governança, financeiro, potencial de impacto, transparência e comunicação), divididos em 62 subprincípios no total. Para ser certificada, a organização precisa atingir a nota de 80% na avaliação, sendo que cada subprincípio tem um peso próprio, a depender do grau de relevância/importância que ele tem na avaliação como um todo. Para chegar no peso de cada subprincípio, utiliza-se um sistema analítico hierárquico. Dividem-se os subprincípios em grupos, de acordo com temas, e efetua-se a comparação da importância entre os grupos, atribuindo pesos. Em seguida, é feita uma nova comparação entre cada um dos subprincípios dentro dos grupos, chegando aos diferentes pesos para cada subprincípio.

Números de destaque

Rede Yala, Módulos Especiais e PDI

Trata-se dos indicadores dos impactos gerados pelo Yala na rotina das OSCs e na relação entre essas instituições no Programa.



Os dados informados foram levantados a partir das **respostas concedidas** por **15 OSCs** e **26 pessoas** (do total de 16 OSCs e 32 participantes)

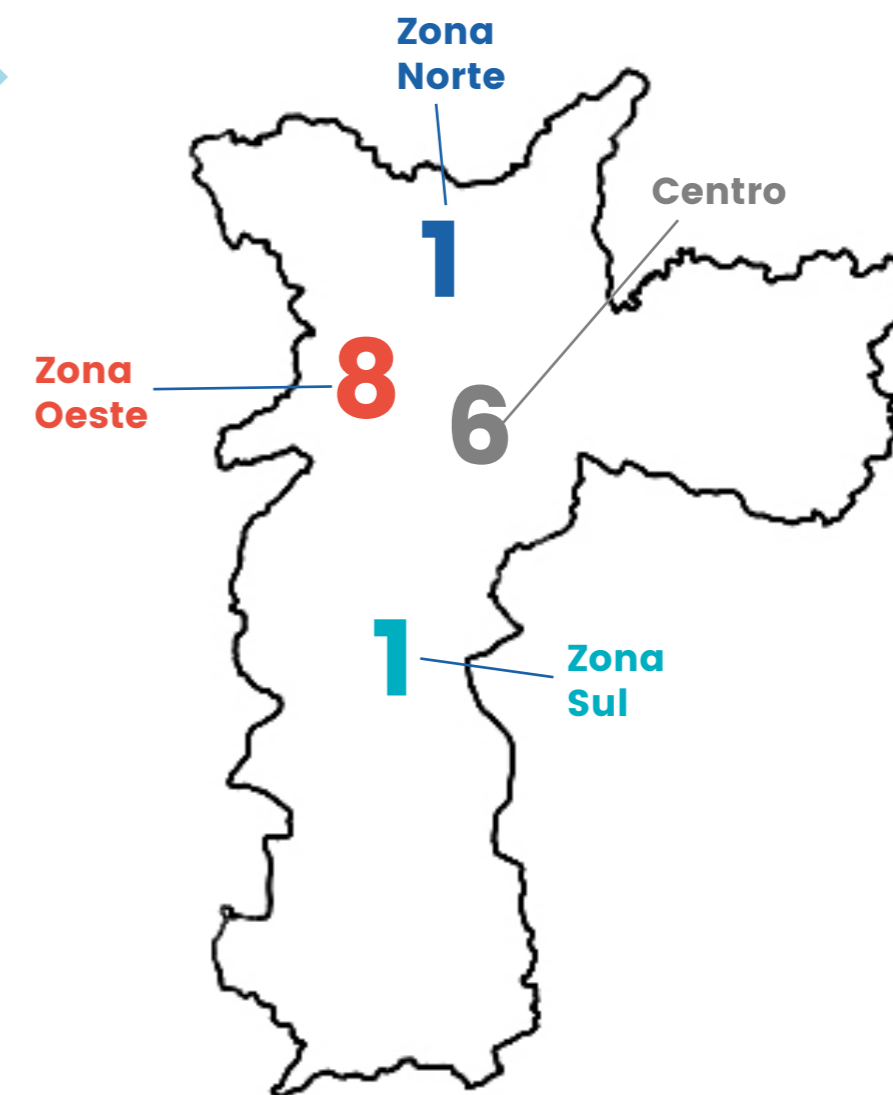


As ODS em que as organizações atuam



Abrangência da Rede

Foram 16 organizações dentro da cidade de São Paulo



foram **+ de 50** profissionais das organizações envolvidos no Programa Yala

Rede Yala

- ▶ **5** encontros
(entre agosto de 2021 e março de 2022)
- ▶ **1** roda de conversa
- ▶ **+** de **10 horas** de atividades
- ▶ **+** de **140 minutos** de trocas entre as OSCs, que geraram interações, além dos encontros

Engajamento nos 5 encontros

88% foi a **média de presença** das OSCs **participantes.**

78% foi a **participação dos profissionais** das organizações nos eventos.

RESULTADOS POR TEMA

Relacionamento

58%
das organizações conversaram com pelo menos uma pessoa fora dos encontros da Rede.

23%
das OSCs conversaram com três ou mais pessoas das organizações participantes da Rede.

Parceria

54%
dos respondentes realizaram uma parceria com outra OSC da Rede.

Ajuda

62%
dos respondentes ofereceram ajuda a outra OSC da Rede.

54%
dos respondentes pediram ajuda a outra OSC da Rede.

Proximidade

85%
das OSCs se sentiram mais próximas de outra organização da Rede.

EXPERIÊNCIA GERAL

96%
dos respondentes demonstraram interesse em **continuar participando da Rede Yala.**

86%
das instituições informaram que utilizaram no dia a dia uma boa prática em gestão que aprenderam com outra OSC da Rede Yala.

Módulos Especiais

▶ **6** encontros, em dois Módulos Especiais (“Indicadores e Teoria da Mudança” e “Sustentabilidade Econômica”)

▶ **+ de 25 horas** de atividades

Repercussão dos módulos

67% das organizações desenvolveram alguma ação nos meses anteriores à avaliação e após os encontros.

83% das iniciativas estão em execução e **17% estão finalizadas.**

Com influência dos Módulos Especiais, foram desenvolvidas as iniciativas:

- ▶ Campanha de arrecadação de valores mensais.
- ▶ Estruturação da sucessão da equipe profissional.
- ▶ Indicadores e dados para a tomada de decisão.
- ▶ Grupos de trabalho de indicadores e sustentabilidade econômica.
- ▶ Pesquisa entre associados sobre a organização.
- ▶ Pesquisa para qualificação do público.
- ▶ Implementação da Teoria da Mudança.
- ▶ Planejamento Estratégico.

Iniciativas de melhorias nas OSCs, como resultado de participação no Programa Yala (Ano II)

86% dos respondentes desenvolveram alguma ação de melhoria nos meses anteriores à avaliação.

83% das iniciativas estavam em execução.

17% das iniciativas haviam sido finalizadas.



Módulo 1 > Indicadores e Teoria da Mudança

Temas trabalhados > Coleta de dados, gestão de indicadores e visualização estratégica de dados
11 horas de facilitação e **7 assessorias**

86%
das OSCs aprenderam o conteúdo sobre indicadores.

52%
das OSCs utilizaram o conteúdo/ferramenta alguma vez.

48%
das OSCs compartilharam sobre o conteúdo.

33%
das OSCs utilizam o conteúdo com frequência.

Módulo 2 > Sustentabilidade Econômica

Temas trabalhados > Modelos de geração de receitas, cenário da doação, aquisição de doadores
11 horas de facilitação e **8 assessorias**

57%
das OSCs aprenderam o conteúdo sobre o caminho da sustentabilidade.

43%
das OSCs utilizaram o conteúdo/ferramenta alguma vez.

43%
das OSCs compartilharam o conteúdo.

19%
das OSCs utilizam o conteúdo com frequência.



Números de destaque

PDI

(semestre II)

8

OSCs
participantes

52

encontros



86 horas

de formação ou
desenvolvimento

Eixos escolhidos para o PDI

Linhas de ação estratégica escolhidas por cada OSC para elaboração do PDI. Os eixos são os objetivos do planejamento elaborado por cada organização.



A porcentagem representa o número de organizações que selecionaram o respectivo eixo no PDI que desenvolveram.

Referências de resultados qualitativos gerados (Innovatio)

- ▼ Diagnóstico elaborado sobre o desenvolvimento das ações implementadas em 2021 para elaborar o planejamento 2022.
- ▼ Plano de Desenvolvimento Institucional 2022 elaborado com eixos estratégicos de atuação, atividades, cronograma e sistema de indicadores para acompanhamento.
- ▼ Passagem de uma cultura de análise operacional e gerencial para análise estratégica e institucional.
- ▼ Percepção da gestão organizacional como um todo, transformada em um plano a ser comunicado a seus públicos.
- ▼ Mobilização de outras áreas da organização para a importância de uma estratégia institucional de atuação.
- ▼ Fortalecimento dos vínculos de confiança da equipe técnica e capacitação profissional.

Um ato de coragem

Viver a experiência inédita do Yala revela um gesto de coragem das organizações participantes. Não é simples para as instituições, sejam elas da Comunidade Judaica ou não, a disposição para rever valores, gestão e, não raro, o próprio posicionamento.

Mas é um passo necessário. A administração sempre precisa ser revisitada e adaptada ao mundo de complexidades e urgências que vivemos. Abrir-se ao novo e se conectar com o outro é um primeiro passo do caminho a percorrer.

E as dezessete organizações avançaram. A recompensa por esse ato de coragem é o desenvolvimento institucional das organizações. Aqui está o grande propósito do Yala, que promove um aprendizado coletivo e proporciona uma gestão mais eficaz, moderna e permeada de ferramentas. Assim, nasce uma conexão mais colaborativa e uma contribuição potente com toda a Comunidade Judaica.

Fazer parte do Yala é crescer em rede. Requer disposição e a aceitação de duas missões: dar o primeiro passo ao participar da jornada e colocar em prática os aprendizados e a vivência no dia a dia da organização.

A trajetória completa demanda diálogos e trocas constantes. Um aprendizado conjunto a partir de uma construção comum, em que o próprio Programa amadurece conforme novos desafios são compartilhados pelos participantes.

Esta publicação é fruto dessa cocriação. Destacar os aprendizados e resultados é uma maneira de enaltecer a coragem das organizações que compartilharam conhecimentos, experiências e metodologias.

Foram mais de dois anos de transpiração e inspiração. Oferecer a oportunidade de olhar para

dentro e refletir sobre as ações. Trazer motivação e transformação diante dos aprendizados de uma rede de organizações diversa e ampla, que tem coragem de enxergar o coletivo em busca de um futuro construído pelos preceitos da *Tzedaká* (justiça social).

Você tem essa coragem?



“Vamos
todos juntos
e em rede”



Créditos



Fundação Arymax

Daniel Feffer
Presidente do Conselho

Marina Feffer Oelsner
Conselheira

Vivianne Naigeborin
Superintendente

Natália Di Ciero Leme
Parcerias Estratégicas e Programas

Leonardo Chaim Couto
Programas/Finanças e Operações

Matheus Magalhães da Silva
Programas

Concepção editorial e gráfica

AGÊNCIA AUPA

Ivan Zumalde
Publisher

Susanne Sasaki
Diretora executiva

Fernanda Patrocínio
Editora

Ricardo Miura
Designer

Inês Pereira
Repórter

Ana Maria Barbosa
Revisora

Filantropos individuais

Natalie Klein Duek

Raphael Oscar Klein

Colaboração:
Yael Sandberg Esquenazi

Daniella Ghertman

Fotografia

OPHÉLIA

Fernando Genaro
Lucas Albin Soares

Fotos do evento
Arquivo Arymax