

CONSTRUINDO PROJETOS SOCIAIS EM CONTEXTO DE PLANEJAMENTO

PROJETO REDES SOLIDÁRIAS : Passos para a Sustentabilidade II

Edital Chamada Pública 001/2017 Modalidade B

Departamento de Economia Solidária

Secretaria Nacional de Inclusão Produtiva

Ministério da Cidadania

Módulo II

Gestão de Projetos Sociais

Aula 3

Índice de Sustentabilidade

Processos da Gestão (relembrando...)



Controle

- Controle é o processo para assegurar a realização dos objetivos e a sua identificação no tempo e nas demandas requeridas pelos processos.
- Apura:
 - Estamos atingindo ou chegando aos objetivos propostos?
 - Chegamos e como chegamos ?
 - Metas
 - Indicadores
 - Índices

Índice de Sustentabilidade de Economia Solidária

- 5 dimensões
 - ✓ *Econômica*
 - ✓ *Ambiental*
 - ✓ *Social*
 - ✓ *Cultural*
 - ✓ *Político*

- **Índice** é um conjunto de indicadores
- **Indicadores** são conjuntos de dados quantitativos e qualitativos que auxiliam o gerenciamento de sistemas organizacionais. Como os indicadores os empreendimentos conseguem aferir se seus objetivos estão sendo atingidos e como estão sendo atingidos. Além de apontar possíveis alterações nos processos organizativos e de planejamento. Uma importante ferramenta para a tomada de decisão nas organizações



Dimensão Econômica

1.Os atuais produtos e/ou serviços prestados satisfazem as necessidades dos clientes ou consumidores finais?

Para melhor entendimento desta pergunta avalie as seguintes situações:

- a) Fidelidade do cliente ou consumidor – já comercializamos mais de uma vez com o mesmo cliente ou consumidor;
- b) Frequência – compram sempre de nós;
- c) propaganda boca-a-boca – já ouvimos elogios de outros clientes e consumidores sobre nossos produtos e/ou serviços; e
- d) temos programas de avaliação de pós-venda e nossos resultados são sempre animadores

Agora, considerando tudo isso, classifique em termos de capacidade de satisfação das necessidades dos clientes e consumidores de nossos produtos e/ou serviços.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Orientações: Nota 10 significa que seus produtos e/ou serviços satisfazem plenamente as necessidades dos clientes. Nota 1 – não satisfazem as necessidades. As notas (avaliações) intermediárias significam seu posicionamento. As notas 4,3,2 estão mais próximas de uma situação indesejada. Já as notas 6,7,8 e 9 mais próximas das atitudes corretas.

2.Sua organização tem total conhecimento sobre o crescimento de seu mercado local ou mercado que atende?

Conhecer o mercado é a “regra de ouro” de qualquer negócio. Para tanto é necessário conhecer as seguintes informações:

- a) Dinâmica de crescimento, estagnação ou retração do número potencial de clientes para seu negócio no território;
- b) Dinâmica do crescimento vegetativo da cidade e/ou do território;
- c) Nível de renda do público-alvo;
- d) Hábitos de consumo, principalmente as mudanças

Avalie e marque a posição abaixo

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

3.Seu empreendimento (cooperativa ou associação) mantém-se atenta às atividades dos concorrentes em todos os seus aspectos?

Pensar sobre os seus concorrentes é sempre importante. Pois, ninguém está parado. Considere os pontos abaixo e classifique seu empreendimento em relação à atenção que vocês dão aos concorrentes. Seu empreendimento:

- a) Registra e atualiza sistematicamente e considera dados e informações objetivas sobre os concorrentes?
- b) Estuda os produtos e serviços dos concorrentes?
- c) Acompanha e estuda as promoções e campanhas de divulgação que os concorrentes realizam?
- d) Verifica, registra e considera as reações dos clientes e consumidores em relação aos seus produtos e dos concorrentes objetivando compreender as vantagens competitivas

Avalie seu empreendimento em termos de acompanhamento e conhecimento dos concorrentes



Orientações: Nota 10 significa que seu empreendimento tem total conhecimento dos concorrentes Nota 1 – não tem nenhum conhecimento sobre os concorrentes. As notas (avaliações) intermediárias significam seu posicionamento. As notas 4,3,2 estão mais próximas de uma situação indesejada. Já as notas 6,7,8 e 9 mais próximas das atitudes corretas.

4. Os custos e por consequência dos seus produtos e/ou serviços são definidos e atualizados de tal forma que possam ser maximizados?

Pelo menos teoricamente os preços são formados pela apuração dos custos. Custos fixos corresponde aos gastos com aluguel, determinados impostos, contador, advogado, salário do pessoal da manutenção e limpeza. Já os custos variáveis somam os gastos com insumos, matéria prima, energia, água, conta de telefone, transporte, mão-de-obra do pessoal da produção, logística, impostos etc. E, assim, o preço de mercado poderá ser calculado com uma margem de ganho para a continuidade dos novos investimentos.

Como vocês apuram seus custos e preços?

Classifique como seu empreendimento calcula os custos e formula os preços. Para tanto considere:

- a) São apurados corretamente os custos de nossos produtos e serviços. Trabalhamos com planilhas e/ou anotações seguras sobre os nossos custos;
- b) São definidos antecipadamente as margens de ganho/retiradas contemplando todos os membros sócios do empreendimento?
- c) Há regras claras sobre os valores das retiradas (por hora de trabalho, por produção ou outra regra)?
- d) Os membros sócios do empreendimento estão satisfeitos com os ganhos?

Avalie sua estratégia de organização e apuração dos custos e formulação dos preços de seus produtos e/ou serviço

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

5. Seu empreendimento apresenta resultados satisfatórios de retorno e/ou retirada mensal pelos sócios?

Vamos tomar como base o salário mínimo com um nível de referência de retirada. Seu empreendimento consegue mensalmente (ou na maioria dos meses do ano) garantir para cada membro sócio do empreendimento?

Anote os resultados seguindo a tabela abaixo

Salário

Anote na tabela abaixo

Não conseguimos ainda apurar ganhos	1
Não conseguimos atingir $\frac{1}{2}$ salário por sócio	2
Entre $\frac{1}{2}$ salário e $\frac{3}{4}$ de salário	3
Entre $\frac{3}{4}$ a 1 salário	4
Exatamente 1 salário	5
Pouco mais de 1 salário	6
Entre 1 a 1,5 salário mínimo	7
Entre 1,5 a 3 salários mínimos	8
Entre 3 e 4 salários mínimos	9
Acima de 4 salários mínimos	10

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

6. Seu empreendimento está organizado?

O empreendimento possui esquemas de trabalho organizado por funções e responsabilidades. Construimos um organograma e um fluxograma que representam bem como produzimos. Todos conhecem bem suas funções e responsabilidades e frequentemente avaliamos os desempenhos e promovemos uma rotatividade interna para melhor alocação dos recursos segundo suas habilidades e competências.

Avalie o grau de organização de seu empreendimento.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Orientações: As notas altas (10,9 e 8) significam que seu empreendimento atende satisfatoriamente aos requisitos observados acima na explicação da questão. As notas mais baixas apresentam que não há uma organização clara das funções. E ainda, os papéis e responsabilidades não bem definidas.

7. Participamos e incentivamos a organização de redes e cadeias produtivas nos territórios onde atuamos?

Redes de empreendimentos são articulações de instituições que possuem identidades produtivas, logísticas e/ou comerciais semelhantes. Essas articulações estratégicas auxiliam seus parceiros na obtenção de crédito, desenvolvem estratégias de logística e de comercialização. Além de troca de saberes e intercâmbios de conhecimento sobre os aspectos da produção e mercado.

Sua instituição participa e organiza essas articulações?

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Orientações: As notas altas (10,9 e 8) significam que seu empreendimento participa ativamente na organização das redes e cadeias produtivas. As notas mais baixas apresentam que não há uma organização clara das funções ou que não participam dessas ações (notas 1 ou 2)

8.Quando de nosso início tivemos uma assessoria técnica na elaboração do Plano de Negócio de nosso empreendimento. E até hoje fazemos constantes revisões e correções para atingir os objetivos econômicos definidos no planejamento.

É prática responsável, antes de começar qualquer empreendimento realizar um plano de negócio que contenha as previsões de despesas e receitas. Justamente para verificar os níveis necessários de produção, custos, preços e valores de faturamento. Sempre na perspectiva da compreensão econômica do empreendimento. O que produzir, como produzir, quanto produzir, quais são os custos, como definimos os preços, quais impostos e qual valor necessário à faturar são algumas informações que devem conter minimamente num Plano de Negócio. Algumas instituições preferem denominar esse plano de negócio em plano de sustentabilidade econômica. Outros preferem – plano de vida do empreendimento. Não importa o nome e sim o conjunto de informações que propiciarão uma visão de futuro do negócio.

Vocês possuem plano de negócio?



Orientação: As notas mais altas significam que a instituição possui um plano e negócio sempre atualizado e corrigido. As notas médias representam que já houve, no início, um plano de negócio. Mas, que com o desenvolver do empreendimento as informações já se perderam e as atualizações já não ocorrem há um bom tempo. As notas mais baixas indicam que nunca houve um plano de negócio no empreendimento.

9.Conhecemos e praticamos o ATO COOPERATIVO.

A lei (5.674/71) que formaliza o sistema cooperativista brasileiro possui um artigo sobre o ATO COOPERATIVO. Que estabelece as formas de comercialização entre entes cooperados com benefício da isenção fiscal de ICMS. Seu empreendimento desenvolve essa estratégia comercial?



Orientação: Notas altas indicam que seu empreendimento tem essa estratégia como cotidiano das relações comerciais. Notas médias correspondem a situação de pouco uso – esporádica. E as notas baixas representam que sua instituição desconhece tal estratégia comercial entre as cooperativas.

Dimensão Ambiental

10.Nossas matérias primas e insumos são produção orgânicos, de base agroecológica e/ou agroflorestais com certificação e rastreabilidade.

Situações: 1. Seu empreendimento é de produção da agricultura familiar e somente produz com base orgânica, agroecológica ou agroflorestal. 2.Seu empreendimento comercializa alimentos naturais e a preocupação com esse tipo de produto é permanente. 3. Somos uma confecção e somente trabalhamos com produtos orgânicos (tipo algodão orgânico).

Como seu empreendimento trabalha essa questão referente aos produtos naturais.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Orientações: Se seu empreendimento trabalha 100% com os produtos naturais certificados e orgânicos e atende aos requisitos supracitados marque notas altas (8,9 ou 10). Se seu empreendimento está iniciando um processo de produção e/ou comercialização de produtos orgânicos marque as notas médias (7,6 ou 5). Se seu empreendimento já começou a discutir essa estratégia marque notas igual a 4 ou 3. Mas se seu empreendimento não comercializa e nem pretende marque 2 ou 1.

11.O descarte dos resíduos é realizado sob a concepção correta da defesa do meio ambiente - Descarte Ambientalmente Corretos ou Descarte Eco eficientes.

Descarte Correto de Resíduos: Resíduos orgânicos – compostagem; Resíduos recicláveis – enviados para cooperativas e/ou associações de catadores de materiais recicláveis; Resíduos eletroeletrônicos – enviados para cooperativas e/ou associações de recicláveis

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Orientações: Nota superiores significam que seu empreendimento participa ativamente das campanhas de Descarte Correto e possui forte relação com as cooperativas de reciclagem. Notas médias representam que há algum processo de separação dos resíduos e algum relacionamento com as cooperativas de reciclagem. As notas inferiores demonstram que ainda não qualquer preocupação com o descarte dos resíduos.

12.Quanto a ÁGUA nosso empreendimento apresenta preocupação constante com a preservação, uso, reuso e saneamento dessa importante fonte natural.

Não basta ter consciência que a água é a mais importante fonte de vida dos seres vivos do planeta. Para tanto um empreendimento responsável ambientalmente realiza processos desde a educação ambiental, passando pela participação ativa de campanhas de uso e preservação dos mananciais hídricos. Até o cuidado com os aspectos poluidores como exemplo: descarte de materiais químicos na rede de esgoto, manipueira, fezes de animais, descarte de águas poluídas em rios e lagoas. E ainda a recuperação de matas ciliares em rios ou outro manancial natural.

Como estão as ações efetivas pela proteção e uso da água em seu empreendimento?



Orientações: Nota superiores significam que seu empreendimento participa ativamente da proteção e uso da água. Notas médias representam que há alguma preocupação e algumas ações concretas. As notas inferiores demonstram que ainda não qualquer preocupação com o uso da água.

13.Quanto aos aspectos da MUDANÇA CLIMÁTICA como meu empreendimento trata desse assunto junto aos sócios e sociedade?

A MUDANÇA CLIMÁTICA não é de responsabilidade dos meteorologistas ou dos profissionais relacionados com o tema. O planeta Terra, nosso único lar, está passando por sérias transformações nunca vista e sentida. Chuvas, inundações, desertificação de florestas, escassez de água, mar invadindo praias, erosão, desassoreamento de rios, invernos e verões mais longos. Tudo isso tem como causa nosso processo industrial de produção e nosso padrão de consumo que provocam, cada vez mais, resíduos poluidores prejudiciais a natureza animal, vegetal e humana. Como esse tema é tratado em seu empreendimento?

Referências:

- a) Reconhecemos os fenômenos das Mudanças Climáticas e trabalhamos na conscientização de nosso empreendimento, bem como dialogamos com a sociedade para a necessidade de uma mudança de comportamento produtivo e de consumo;
- b) Realizamos campanhas frequentes voltadas para o “consumo responsável” de nossos associados e comunidades locais;
- c) Participamos de conselhos populares de meio ambiente absorvendo conhecimento e repassando para nossos associados;
- d) Temos organizado nosso processo produtivo a não contribuir com o efeito estufa na atmosfera; ee) A consciência ambiental e, principalmente, o tema Mudanças Climáticas fazem parte de nossa visão de mundo e missão institucional de nosso empreendimento.

Avalie seu empreendimento diante do tema exposto sobre Mudanças Climáticas



Dimensão Social

14. Internamente realizamos pesquisas periódicas sobre o grau de satisfação ou bem estar social de nossos membros associados, principalmente, quanto aos trabalhos que executamos.

Grau de satisfação e bem estar social é conhecido como clima organizacional interno ao empreendimento. Somos uma cooperativa ou uma associação e temos como objetivo principal o cuidado da vida e dos interesses econômicos e sociais de nossos sócios. Como ocorre o relacionamento entre os sócios? Qual é o grau de sociabilidade entre os membros? Há muita rotatividade de nossos membros? Por que temos uma rotatividade alta em nosso empreendimento?

Avalie seu empreendimento quanto ao grau de satisfação e bem estar dos seus membros



Orientações: As notas altas (10,9 e 8) significam que seu empreendimento possui índices elevados de sociabilidade e de excelente relacionamento entre os pares – plena harmonia. As notas médias representam que há algum tipo de preocupação com o tema. As notas mais baixas apresentam que preocupação ou mesmo ainda não perceberam que o clima organizacional possa dificultar os processos de produção.

15. Preocupados com a sucessão dos membros da diretoria do nosso empreendimento estabelecemos estratégias claras e ações concretas para a renovação dos quadros dirigentes em nossa instituição.

Todo e qualquer estatuto de uma associação ou cooperativa apresenta o período para a renovação dos quadros diretivos da mesma. Bem como das regras de sucessão, tempo de gestão e a possibilidade de continuidade (reeleição) das atuais diretorias. Para tanto, as instituições devem desenvolver estratégias claras para a formação de novos quadros, preferencialmente junto aos jovens e mulheres, estes sócios membros.

Sua cooperativa ou associação?

- a) Incentiva a formação de novos quadros, preferencialmente entre os jovens e as mulheres?
- b) existe a preocupação da equidade de gênero no corpo diretivo da instituição?
- c) Há cursos de formação e capacitação dos membros da instituição para os processos de renovação dos quadros diretivos?

Avalie sua instituição quanto as estratégias de novos quadros:



Orientações: As notas altas (10,9 e 8) significam que seu empreendimento possui ações concretas pra tais fins. As notas médias (7,6 e 5) representam que há algum tipo de preocupação com o tema. As notas mais baixas (4,3,2 e 1) apresentam que isso ainda ou nunca foi pensado algo de referência

16.A composição dos membros do empreendimento, parcial ou total, atende aos critérios de atendimento de públicos sociais em grau de vulnerabilidade econômica e social?

Na maior parte dos empreendimentos de economia solidária a presença de públicos socialmente ou economicamente vulneráveis é uma característica marcante e presente. Uma outra característica de destaque é a forte presença das mulheres nesses empreendimentos.

Avalie sua instituição quanto ao atendimento aos públicos socialmente vulneráveis:

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Orientações: As notas altas (10,9 e 8) significam que seu empreendimento tem como composição majoritária os públicos socialmente vulneráveis. As notas médias (7,6 e 5) representam que há um equilíbrio entre os públicos vulneráveis e não vulneráveis. As notas mais baixas apresentam que sua instituição não se caracteriza como representação alguma desses públicos.

17.O empreendimento adota critérios claros e objetivos que possibilite a entrada de novos membros?

- a) Temos critérios claros e objetivos para o convite e aceitação de novos membros em nosso empreendimento;
- b) São avaliados os aspectos de responsabilidade, caráter e honestidade como critérios fundamentais para os novos sócios;
- c) todos os novos membros passam por cursos introdutórios sobre economia solidária e cooperativismo antes da formalização como novo membro;
- d) Nosso empreendimento tem baixa taxa de rotatividade (saída e entrada de sócios)

Avalie a rotatividade de sócios, bem como a existência e prática de critérios definidos para a entrada e saída de membros.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Orientação: Notas altas significam que há baixa taxa de rotatividade e há critérios bem claros e objetivos para a entrada de novos membros. Notas médias indicam que a taxa de rotatividade é mediana e os critérios são mais ou menos claros. E as notas baixas não há critérios para entrada de novos sócios.

18.Sua instituição participa de projetos relacionados com a “Segurança Alimentar” organizando feiras de produtos orgânicos integrando seus membros com os produtores da agricultura familiar do território?

- a) Sua instituição desenvolve projetos de relacionamento entre a demanda por alimentos saudáveis e a oferta de produtos orgânicos?
- b) Sua instituição participa ou organiza campanhas de coleta e doação de alimentos para comunidades carentes do território onde atua?
- c) Há relação de sua instituição junto ao conselho de segurança alimentar e/ou da alimentação escolar de sua cidade ou território?

Avalie sua instituição quanto as questões de Segurança Alimentar



Orientações: As notas altas (10,9 e 8) significam que sua instituição desenvolve, organiza e/ou articula projetos para com o tema. As notas médias (7,6 e 5) representam que há um equilíbrio entre os públicos vulneráveis e não vulneráveis. As notas mais baixas apresentam que sua instituição não se caracteriza como representação alguma desses públicos.

19.Participamos periodicamente de atividades de formação de nosso empreendimento e/ou das redes e cadeias em que fazemos parte.

Existem dois tipos de formação: - a educação formal que compreende cursos de alfabetização de jovens e adultos (EJA), educação básica (níveis Fundamental e Médio), ensino técnico e ensino universitário. Mas há também a formação não formal que compreende a formação política dos sócios do empreendimento. Esses cursos se diferenciam nos formatos e conteúdos. Como também de tempo (curto e longa duração). E os principais temas são: organização dos trabalhadores, participação política nos territórios, gestão de empreendimentos de economia solidária, formas de organização e atuação em redes etc.

Como sua instituição está organizada nesses processos formativos?



Orientações: As notas altas (10,9 e 8) significam que seu empreendimento tem desenvolvidos esforços concretos na organização de tais eventos. As notas médias (7,6 e 5) representam que há esforços de organização, mas as atividades são esporádicas. As notas mais baixas apresentam que sua instituição não tem realizados tais eventos, pelo menos nos últimos 6 meses.

20.O nosso empreendimento contribui ou contribuiu decisivamente para nossa melhoria de vida. E, com isso, nossa confiança na capacidade de crescimento econômico e social tem crescido muito. Percebemos que nós, trabalhadores empreendedores, estamos socialmente inseridos na sociedade.

Concordo plenamente com a afirmação - marque notas altas (10,9 ou 8);

Concordo com a afirmação - marque notas um pouco acima da média (7 e 6);

Concordo em parte com a afirmação – marque nota média (5)

Discordo em parte com a afirmação – marque notas abaixo da média (4 e 3)

Discordo totalmente com a afirmação – marque notas baixas (2 ou 1)



Dimensão cultural

21.Participamos ativamente dos projetos culturais de nosso território.

Organizamos nosso calendário produtivo em acordo com as festas e eventos culturais e tradicionais de nosso território. Sempre buscamos organizar eventos que permitam o resgate das nossas tradições tanto produtivas como as folclóricas de referência. Entendemos que fazemos parte, mesmo sendo um empreendimento de inclusão produtiva e geração de renda, tradição dos trabalhadores se organizarem na busca de suas identidades e autonomia cultural e política.

Avalie como sua instituição se relaciona com as culturas locais em seus aspectos folclóricos e tradicionais



Orientação: As notas altas representam uma participação ativa quanto aos aspectos culturais do território. As notas médias significam que a participação é esporádica e as notas baixas participamos poucas vezes e até não participamos desses eventos.

Dimensão Política

22. Participamos regularmente de reuniões, seminários e/ou encontros para o esclarecimento do crédito solidário, bancos populares e/ou finanças solidárias sempre na perspectiva do desenvolvimento dos EES. E, até mesmo procuramos crédito em instituições correlatas. Isto é, cooperativas de crédito.



Orientação: As notas altas representam uma participação ativa quanto aos aspectos de obtenção de crédito em sistemas cooperativos. As notas médias significam que a participação é esporádica e as notas baixas participamos poucas vezes e até não participamos desses eventos.

23. Participamos de diversos conselhos populares em nossa cidade e também no território que atuamos.

Em todas os municípios do país há pelo menos uns 10 conselhos populares de representação pública institucional e pública popular e/ou representantes da sociedade civil. Os principais conselhos são: Educação, Saúde, Assistência Social, Mulher, Juventude, Defesa da Criança e Adolescente, Tutelar, Patrimônio Histórico, Desenvolvimento Territorial, Idoso, Mobilidade e Acessibilidade Urbana, Segurança, Alimentação Escolar etc.

Em quais conselhos populares sua instituição participa de forma ativa e organizada?



Orientação: As notas altas representam uma participação ativa e efetiva nos conselhos populares da sua cidade. As notas médias significam que a participação se restringe a poucos e as notas baixas não há participação.

24. Nos preocupamos e nos envolvemos com os principais problemas de nossas comunidades, bem como das demandas dos movimentos sociais locais e territoriais.

Temos a compreensão que nossa instituição não está isolada da sociedade em que estamos inseridos. Procuramos ouvir, entender e dar apoio aos movimentos sociais de relevância aos interesses relacionados com nossos objetivos estatutários, bem como os não diretamente relacionados. Acreditamos que o desenvolvimento de uma sociedade se faz com organização e luta pelos interesses, sempre na perspectiva da prática democrática e de respeito as opiniões de minorias ou majorias.

- a) Participamos ativamente junto aos movimentos populares de nossa cidade e território;
- b) Abrimos espaços para o diálogo com os movimentos populares para entender suas reivindicações e apoio;

Avalie sua instituição quanto ao apoio aos movimentos populares



Orientação: As notas altas representam uma participação ativa junto aos movimentos sociais. As notas médias significam que a participação é esporádica e as notas baixas participamos poucas vezes e até não participamos desses movimentos.

25. Desenvolvemos ferramentas de transparência de nossos resultados de referência a sustentabilidade de nosso empreendimento.

Temos uma política de comunicação clara e definida com os membros do empreendimento, bem como, e principalmente, com a sociedade de nossos resultados amparados em indicadores de sustentabilidade (nas diversas dimensões) de nosso negócio.



Orientação: As notas altas representam a existência de uma política clara e objetiva de comunicação interna e externa. As notas médias significam que a os instrumentos de comunicação são esporádicos e as notas baixas não temos política de comunicação.

Próxima aula

