



ICE

Relatório de Atividades 2010



ICE - INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL

Associados Adolpho Lindenberg Filho
Álvaro Coelho da Fonseca
Ana Helena de Moraes Vicintin
Ana Maria F. Santos Diniz
Antonio Claudio Guedes Palaia
Arthur José de Abreu Pereira
Ary Oswaldo Mattos Filho
Carlos Alberto Mansur
Eugênio Emílio Staub
Fernando Braga
Gilberto Andrade Faria Jr.
Guilherme Affonso Ferreira
José Ermírio de Moraes Neto
José Francisco Graziano
José Pires Oliveira Dias Neto
Lucio Castro Andrade
Luiz de Alencar Lara
Luiz Masagão Ribeiro
Marcos Puglisi de Assumpção
Ney Castro Alves
Renata de Camargo Nascimento
Roberto B. Pereira de Almeida Filho
Rolf Roberto Baumgart
Rosana Camargo de Arruda Botelho
Rubens Ometto Silveira Mello
Tito Enrique da Silva Neto
Walter Gebara

Conselho Deliberativo Luiz Masagão Ribeiro – Presidente
Ana Helena de Moraes Vicintin
Guilherme Affonso Ferreira
Luiz de Alencar Lara
Renata de Camargo Nascimento
Rubens Ometto Silveira Mello
Tito Enrique da Silva Neto

Conselho Fiscal Carla Duprat
Manoel Bernardes M. Paes de Barros
Melissa Pimentel

Diretoria Executiva Renata de Camargo Nascimento – Presidente
Guilherme Affonso Ferreira
Luiz de Alencar Lara



ICE

Relatório de Atividades 2010

Junho de 2011

- 5 Permanente reflexão sobre nossa prática
- 7 Um novo jeito de provocar a transformação social
- 10 Fortalecimento local para a superação da pobreza
- 18 Disseminação de conhecimentos e inovação social
- 21 Informe financeiro



Permanente reflexão sobre nossa prática

O ano de 2010 marcou uma nova etapa na atuação do Instituto de Cidadania Empresarial (ICE). Após passar por um processo de revisão de sua história e de planejamento em 2009, o Instituto adquiriu solidez institucional e afinou sua estratégia, passando a focar seu trabalho no fortalecimento de comunidades, na articulação intersetorial e na inovação e na disseminação de conhecimentos.

Nos campos de fortalecimento local e ação intersetorial, o Instituto continuou apostando na ideia de melhorar as capacidades dos diversos atores das comunidades para que eles mesmos possam desenvolver e implementar projetos que visem ao bem-estar coletivo. Exemplo disso é o Projeto Casulo, criado em 2003 como uma iniciativa dentro do ICE. Em 2010, ele conquistou sua autonomia jurídica e programática, tornando-se uma organização da sociedade civil independente do Instituto.

Um processo que cresceu consideravelmente no ICE no ano passado foi seu compromisso com a sistematização e a disseminação de conhecimentos. Embora o registro e a avaliação de experiências fizessem parte do ICE, eles passaram a integrar o cotidiano da organização, de maneira a estimular a reflexão permanente e progressiva sobre sua prática.

Também merece destaque a revisão de seus processos gerenciais e decisórios, realizada com a participação de todos os membros da equipe. Essa prática consolidou no interior do Instituto o princípio da gestão democrática e integrou o grupo, facilitando a execução de projetos. Confira como nas próximas páginas.

Boa leitura!

Luiz Masagão Ribeiro
presidente do Instituto de Cidadania Empresarial

Um novo jeito de provocar a transformação social



2010 foi um ano importante na trajetória do Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), pois marcou a implementação de um novo modelo de atuação social.

Em seus primeiros anos de existência, a estratégia do ICE para a promoção do desenvolvimento foi o fortalecimento de organizações da sociedade civil. Isso era feito por meio da oferta de cursos de capacitação e da publicação de manuais sobre gestão.

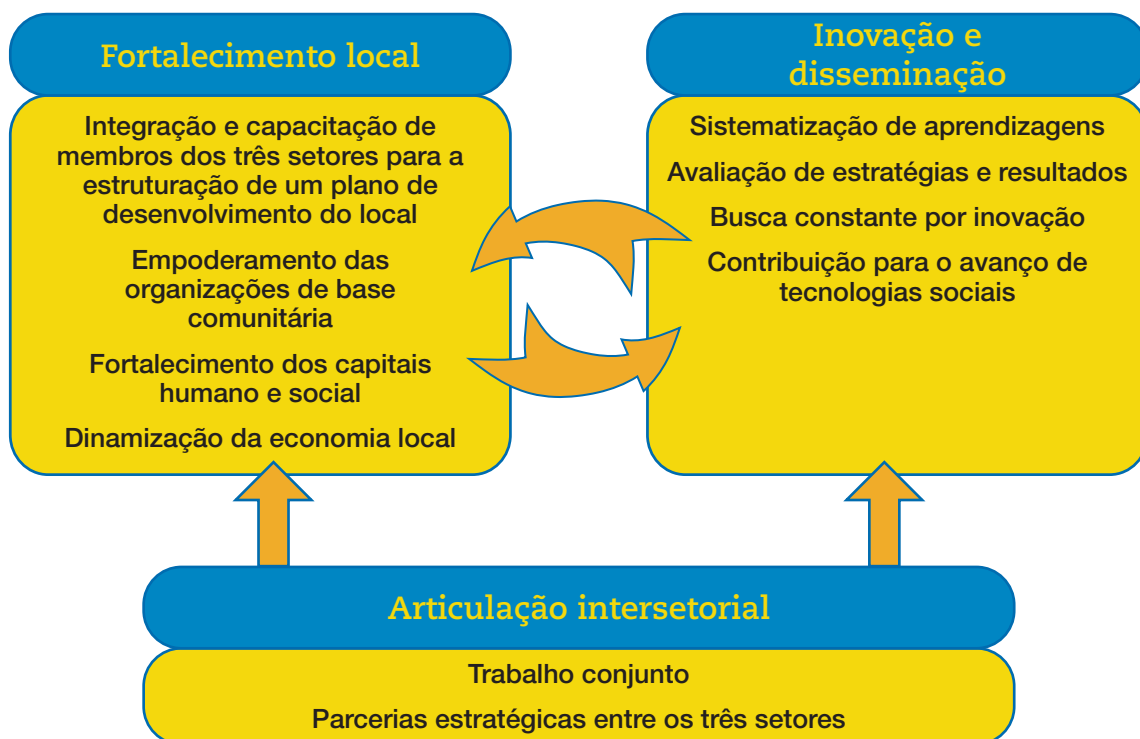
Ao longo do tempo, o Instituto foi aprofundando sua compreensão sobre o fenômeno da pobreza no Brasil e sobre como promover a transformação social. Assim, após alguns anos de operação, passou a realizar seus próprios projetos em comunidades de baixa renda, nas áreas de juventude, geração de renda e desenvolvimento comunitário.

Em 2009, o ICE revisitou sua trajetória e redesenhou sua estratégia de ação, optando por fomentar o desenvolvimento local comunitário, prioritariamente na região metropolitana de São Paulo. A premissa era estimular os atores de uma dada localidade

**A missão do ICE
é articular líderes
transformadores para
o desenvolvimento de
comunidades**

a trabalhar de maneira articulada em torno do que consideram ser o bem-estar coletivo. Afinal, são eles que mais têm condições de definir suas próprias demandas e promover mudanças que conduzam ao desenvolvimento.

A estratégia foi estruturada em três eixos: atividades de fortalecimento local; ações de inovação e disseminação de conhecimentos; e articulação intersetorial. O quadro abaixo mostra como os dois primeiros eixos pressupõem a realização de ações e projetos específicos e o terceiro é transversal a eles.



A nova forma de atuação foi implementada, de fato, em 2010 e exigiu que o ICE investisse em seu próprio fortalecimento institucional, promovendo processos de formação da equipe e de aperfeiçoamento da gestão organizacional.

Por isso, no decorrer do ano, o Instituto organizou quatro encontros de capacitação da equipe, os chamados Espaços de Aprendizagem. Neles, o grupo discorreu sobre desenvolvimento local comunitário, o papel do financiador nas comunidades e processos de sistematização – conceitos com os quais o Instituto atua cotidianamente. Os encontros foram conduzidos por especialistas nessas áreas: Célia Schlithler, Andréia Saul (Ficas) e Cristina Meireles (Casa 7), respectivamente.

Dois colaboradores participaram do diploma do Investimento Social Privado: Como Investir com Efetividade na Comunidade, um curso a distância oferecido pela RedeAmérica (*veja mais na página 21*). Na ocasião, eles estudaram temas como: desenvolvimento de base; cofinanciamento e acompanhamento de organizações de base; avaliação de impacto; e trabalho em rede.

Fortalecer a própria equipe e estimulá-la a participar de processos decisórios internos promove a criatividade e a interação, elementos fundamentais para a boa execução de projetos

A gerente executiva do ICE também participou da formação Organizational Learning and Change, oferecida pelo The Coady International Institute, do Canadá. Com 90 horas de duração, o curso abordou conceitos de gestão organizacional, mecanismos de avaliação e retorno para a equipe, planejamento estratégico participativo e gestão do conhecimento.

Paralelamente, o ICE continuou participando do Grupo de Estudos em Desenvolvimento Institucional (Gedi), coletivo que reúne responsáveis pelo desenvolvimento institucional de diversos institutos, fundações e organizações da sociedade civil de São Paulo para trocar experiências sobre gestão de pessoas.

A fim de estimular a autonomia da equipe, o Instituto passou a convidar cada vez mais todos os membros de sua equipe para participar dos processos decisórios. Isso promoveu não só o aprimoramento profissional e pessoal dos integrantes mas seu nível de interação e criatividade – o que facilitou a execução dos projetos.

Fortalecimento local para a superação da pobreza

A pobreza é um fenômeno complexo e multicausal que, dentro do ICE, é trabalhado desde 2009 em pelo menos três dimensões:

- **Econômica**, relacionada à carência de renda, bens e serviços necessários para se levar uma vida digna.
- **Individual**, ou relativa à falta de capacidades que uma pessoa tem para transformar a própria realidade.
- **Social**, ligada à carência de voz e poder na comunidade para decidir que vida ela quer levar, e para assegurar a todos os seus membros os direitos básicos enunciados na Declaração Universal dos Direitos Humanos e na Constituição Federal.

Para reduzi-la, o ICE vem apostando em diversas frentes simultâneas de ação, por meio da promoção do Desenvolvimento Local Comunitário, com enfoque territorial (em áreas geográficas específicas).

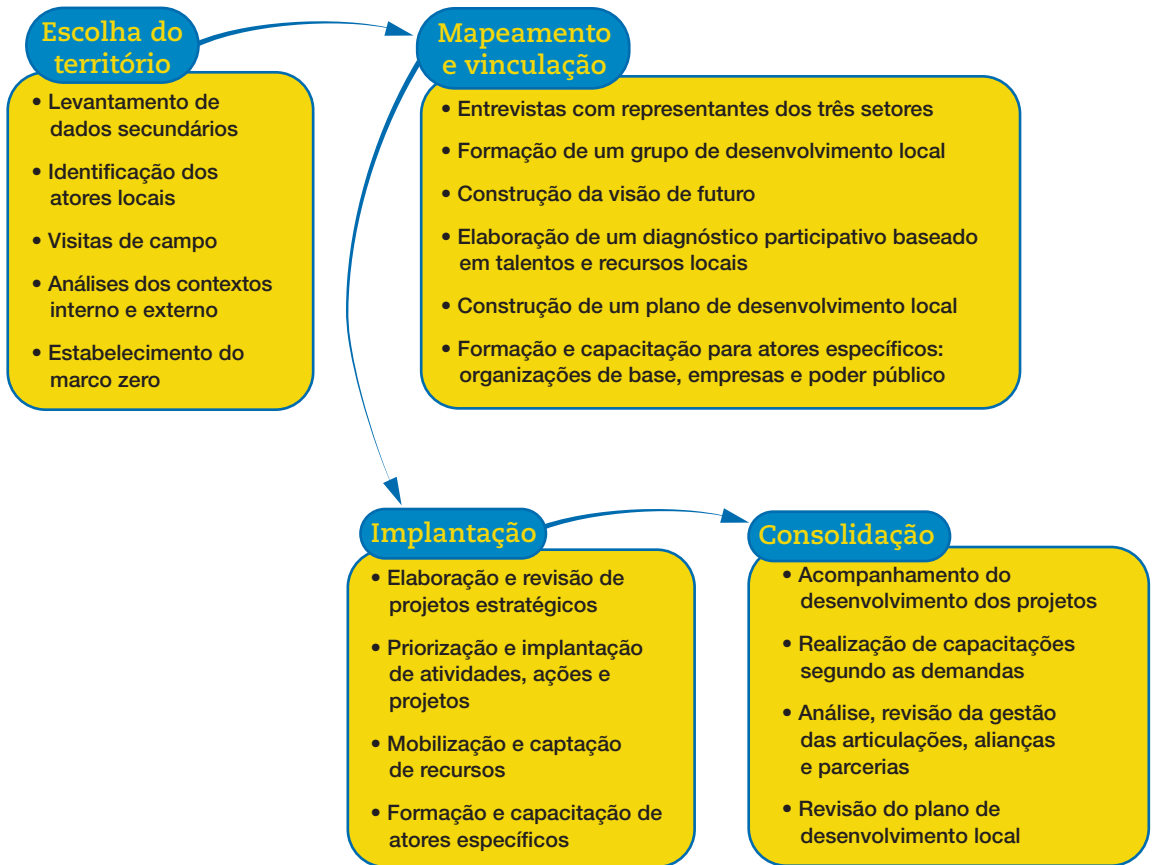
Esse processo se dá em quatro etapas: escolha do território; mapeamento dos atores locais e criação de vínculos; implantação de projetos para o desenvolvimento local; e consolidação do processo de desenvolvimento. O diagrama da página ao lado apresenta os eixos centrais de trabalho em cada uma das etapas.

A ideia é sempre fomentar a articulação dos diversos integrantes da comunidade, com base na valorização dos talentos e dos recursos locais, e não dos problemas que elas apresentam. Isso para romper com a ideia de que as comunidades são passivas e que apenas instituições externas a elas podem resolver seus problemas.

A proposta, ao contrário, é colaborar para integrar os representantes do poder público local, do setor privado, da comunidade e da sociedade civil organizada para que eles encontrem soluções para

Premissas da atuação do ICE

- **Visão de ativos:** valorização de talentos locais e recursos das comunidades.
- **Capacidades coletivas:** crença no fortalecimento e no apoio a ações desenvolvidas em grupo.
- **Protagonismo comunitário:** os membros da comunidade devem ser os principais responsáveis pelas mudanças necessárias em sua própria realidade.
- **Articulação intersetorial:** o estabelecimento de parcerias e alianças entre os três setores (sociedade civil organizada, poder público e iniciativa privada) facilita a transformação social e amplia seu impacto.
- **Capitais humano e social:** ampliação das capacidades individuais e coletivas na comunidade.



seus próprios desafios e coloquem em prática um plano de desenvolvimento local comunitário.

Nesse contexto, diversas estratégias são adotadas:

- Fortalecimento das organizações sociais e de base comunitária
- Formação de lideranças e redes
- Dinamização da economia local
- Apoio à atuação do setor público
- Comunicação para a mobilização social
- Mobilização e captação de recursos locais e externos
- Estímulo a práticas empresariais socioambientais sustentáveis

Em 2010, três comunidades foram foco do ICE em ações desse tipo: as das favelas do Real Parque e do Jardim Panorama, na zona sul do município de São Paulo; e a do município de Santa Isabel, a 57 quilômetros da capital paulista.

Consolidação da estratégia no Real Parque

O Instituto de Cidadania Empresarial atua desde 2005 com o Projeto Fortalecimento das Organizações da Sociedade Civil (Fosc) do Real Parque e do Jardim Panorama.

A iniciativa conta com o apoio da Inter-American Foundation e, desde o princípio, investe no papel central das organizações de base comunitária da região para o Desenvolvimento Local Comunitário. As estratégias adotadas para isso foram sendo melhoradas ao longo do tempo.

Na primeira etapa (2005 a 2007), financiavam-se projetos elaborados por organizações locais, que visavam aprimorar sua infraestrutura e suas gestões contábil e fiscal.

Entre 2008 e 2010, optou-se por apoiar ações de fortalecimento institucional dessas organizações (formação técnica das equipes, definição de planos estratégicos e criação de planos pedagógicos), além de financiar projetos de atendimento direto à população.

Os apoios técnicos e financeiros a dois projetos realizados por duas organizações locais – o Projeto Educação para o Trabalho, da Asso-



ciação Esportiva e Cultural SOS Juventude, e o Projeto Brasilidades, da Associação Criança Brasil – foram concluídos no primeiro trimestre de 2010.

Em seguida, realizaram-se encontros para identificar os aprendizados resultantes das experiências e de seus processos de acompanhamento e cofinanciamento, tanto para as organizações quanto para o ICE e para os parceiros técnicos.

Destaca-se desse levantamento a compreensão de que:

- É fundamental estabelecer uma relação de parceria franca entre o financiador e a organização social que vá além do papel tradicional de doação de recursos.
- O financiador pode assumir um papel provocador, estimulando ações de fortalecimento institucional nas organizações.
- A prestação de contas deve ser mais do que um instrumento de controle do financiador, deve servir como ferramenta de fortalecimento da organização.

Ainda em 2010, a estratégia de ação do ICE foi novamente aperfeiçoada, passando a priorizar a mobilização dos diversos atores locais e o diálogo entre eles para fomentar o Desenvolvimento Local Comunitário. A interação com e entre as comunidades e as lideranças do Real Parque e do Jardim



Panorama permitiu ao Instituto identificar o desejo dos comunitários de aproveitar a nova etapa do ICE para criar um projeto coletivo voltado às mães e às famílias.

Nesse momento, foi formado um Grupo de Facilitadores (GF), composto de representantes da sociedade civil e do setor público que atuam nessas comunidades.

O grupo participou de duas oficinas de formação em facilitação de processos coletivos. Então, uniu-se a

moradores de ambas as comunidades, dando origem ao Grupo Real Panorama (GRP).

Alguns encontros foram realizados para que o GRP definisse como promover o desenvolvimento local, e optou-se por trabalhar com gastronomia. Assim, o grupo decidiu visitar duas ações sociais

O Projeto Autonomia na Gastronomia foi construído por moradores e representantes de organizações de base do Real Parque e do Jardim Panorama. A iniciativa valoriza as mulheres como atores sociais

que já atuavam com esse tema em São Paulo: a do Instituto Lina Galvani e a do Centro Comunitário Santa Cruz.

Por fim, o coletivo elaborou o Projeto Autonomia na Gastronomia – composto de uma formação de 72 horas em culinária e outra de 12 horas sobre desenvolvimento humano.

O ICE assumiu o papel de financiador da iniciativa, que teve início em julho de 2010. Até o princípio de 2011, 45 pessoas (três turmas com 15 alunos cada) concluíram a formação.

Início da atuação em Santa Isabel

Outra ação do ICE realizada com a abordagem do Desenvolvimento Local Comunitário é o Programa Santa Isabel, criado em 2010 já na perspectiva do enfoque territorial e segundo as diretrizes do Planejamento Estratégico de 2009.

O processo de definição da localidade a ser trabalhada foi minucioso. O primeiro passo foi o mapeamento dos 39 municípios que compõem a região metropolitana de São Paulo. Em seguida, foram definidos dois critérios adicionais de seleção: ser um município pequeno (menos de 100 mil habitantes) e com Índice de Desenvolvimento Humano médio ou baixo. Isso restringiu as possibilidades a dez localidades.

Por meio do levantamento e do cruzamento de indicadores socioeconômicos, priorizaram-se quatro municípios – Arujá, Cajamar, Guararema e Santa Isabel –, cujos moradores foram entrevistados. A opção pelo município de Santa Isabel foi decorrente da identificação de potenciais locais a ser fortalecidos e



do grande interesse de pessoas e organizações dos três setores em participar de um programa de desenvolvimento de longo prazo.

Em agosto de 2010, a iniciativa foi lançada. Vários encontros com lideranças locais foram realizados, de maneira a apresentar o Instituto e sua proposta de trabalho à população e informar que o programa estava sendo iniciado.

Dois meses depois, realizou-se uma oficina de dois dias de duração sobre Desenvolvimento Local Comunitário. Cerca de 40 pessoas participaram do encontro, entre lideranças estudantis e comunitárias, e representantes de organizações locais, órgãos públicos e setor privado.

A fim de mostrar aos moradores seu poder de transformação e mobilização, o ICE incentivou a realização de uma primeira ação em Santa Isabel. A sugestão foi a revitalização de um espaço público, com a mobilização de recursos locais. O ICE contratou o Instituto Elos, que tem experiência nesse tipo de atuação, para conduzir o processo.

Assim, em princípios de novembro, moradores interessados na iniciativa visitaram possíveis locais de intervenção em diversos bairros e decidiram realizar um mutirão para revitalizar o mirante do Monte Serrat, um cartão-postal da cidade que estava abandonado.

O grupo passou um final de semana convocando pessoas para participar do planejamento da intervenção, que incluiu a construção de uma maquete do novo espaço. Durante a semana, empresários foram mobilizados para doar materiais e alimentos, e representantes do poder público para ceder ferramentas para o mutirão.

Cerca de 250 pessoas do município de Santa Isabel participaram do mutirão de revitalização do Monte Serrat, um cartão-postal da cidade

Aproximadamente 250 pessoas participaram da iniciativa, que durou dois dias e envolveu distintas tarefas, como preparação da comida, reforma do espaço, instalação de um parquinho, limpeza, entre outras. A atividade foi registrada em um vídeo, disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=hYezG5abvKs>.



No início de dezembro, os moradores e a equipe do ICE se reuniram para avaliar a ação e planejar os próximos passos do programa. O grupo notou que o mutirão – uma atividade de curto prazo, com começo, meio e fim – facilitou a mobilização inicial dos atores locais para o processo de desenvolvimento.

Entre as propostas sugeridas para 2011 está a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Local Comunitário, com a participação de toda a população e representantes dos três setores da sociedade.

Autonomia do Projeto Casulo

Uma grande realização para o ICE em 2010 foi ver o Projeto Casulo caminhando de maneira independente no fomento ao desenvolvimento pessoal e social de crianças, jovens e famílias das comunidades do Real Parque e do Jardim Panorama.

A iniciativa surgiu como um projeto dentro do ICE, em abril de 2003, e, aos poucos, foi adquirindo maturidade suficiente para, no segundo semestre de 2009, se constituir juridicamente como uma organização da sociedade civil.

A fim de estimular a autonomia do Casulo, em 2010 o ICE passou a apoiar o fortalecimento de seu Conselho Estratégico. Assim, especialistas das áreas de atuação do projeto foram convidados a fazer parte dessa instância, que já era composta de representantes do próprio ICE e de moradores da comunidade e da região.

O ICE financiou 40% do orçamento do projeto desse ano e o apoiou tecnicamente para a consolidação de sua gestão administrativo-financeira, estruturação de sua governança, adequação de sua estrutura de recursos humanos, produção de materiais de comunicação e capacitação em mobilização de recursos. A diretora executiva do ICE também assumiu o cargo de diretora-presidente da organização, em caráter temporário.

Ver o Casulo consolidado como organização e tão comprometido com o Desenvolvimento Local Comunitário dá certeza ao ICE de que deixou nessas comunidades um importante legado.



Disseminação de conhecimentos e inovação social



Desde 2009, quando o ICE refez seu planejamento estratégico, o compromisso com a produção e a disseminação de conhecimentos passou a fazer parte do cotidiano do Instituto.

Os aprendizados decorrentes de sua atuação são sistematizados e os programas avaliados – muitas vezes sob a perspectiva de cada um dos atores envolvidos na iniciativa – e transformados em produtos que servem para trocar conhecimento com atores sociais.

Os aprendizados do Projeto Pajiroba

Um projeto que sintetiza a preocupação do ICE em tornar seus conhecimentos acessíveis ao público em geral é o Pajiroba. Realizado em parceria com Alcoa Foundation, Instituto Alcoa e Construções e Comércio Camargo Corrêa de 2005 a 2010, no município de Juruí (PA), o principal objetivo da ação era contribuir para melhorar a qualidade de vida de comunidades locais.

O projeto foi concebido para fomentar um processo de desenvolvimento comunitário na região, calcado na introdução de

novas técnicas de produção agrícola e artesanal, de menor impacto ambiental, mas sem descartar a riqueza da cultura local e dos conhecimentos tradicionais. Por isso, foi construído “com” e não “para” os comunitários.

Nove comunidades participaram da iniciativa, que beneficiou mais de 100 famílias em seus cinco anos de duração. O projeto incluiu a capacitação em agricultura, assistência técnica e extensão rural permanente, formação de lideranças locais e investimento na infraestrutura inicial das unidades produtivas.

De maio de 2009 a julho de 2010, o ICE realizou os processos de sistematização e avaliação do projeto. Com auxílio de uma consultoria externa, a equipe do Instituto levantou os principais aprendizados para cada público participante do projeto (comunidade, financiadores, parceiros, equipe do ICE etc), identificou em que medida o projeto atingiu seus objetivos e se as estratégias adotadas foram adequadas.

Como resultado desse processo, foram elaborados dois produtos:

- A publicação *Pajiroba – Um Projeto a Muitas Mãos*: voltado a pessoas que desejam trabalhar com desenvolvimento comunitário na área rural, o documento apresenta reflexões e aprendizados do ICE, das comunidades e dos parceiros durante a execução do projeto.
- O kit Pajiroba: inclui a publicação *Uma História de Parcerias, Mobilizações e Aprendizados Compartilhados – Manual do Produtor Rural*, que descreve as técnicas agrícolas que nortearam as atividades do Pajiroba; um DVD complementar ao manual, que mostra as comunidades produzindo diversas culturas; e guias de exercícios sobre gestão de pequenas atividades produtivas.



Os materiais foram lançados no final de 2010, durante o evento Projeto Pajiroba – Uma história de parcerias, mobilizações e aprendizados compartilhados. Realizado no Museu da Casa Brasileira, em São Paulo, o encontro reuniu cerca de 100 convidados, que também puderam apreciar uma mostra sobre a iniciativa.

A experiência do ICE com o Projeto Pajiroba foi ainda apresentada em um encontro realizado pelo Grupo de Institutos Fundações e Empresas (Gife) sobre desenvolvimento rural. Participaram dele nove institutos e fundações que trabalham com a temática.

Ação em rede para a inovação

Além de compartilhar conhecimentos, o ICE busca constantemente aperfeiçoar e inovar sua prática por meio do intercâmbio de experiências com outros agentes sociais.

São muitas as formas encontradas pelo Instituto para potencializar essas trocas, mas a principal talvez seja a atuação em redes de organizações.

Atualmente, o ICE integra três delas: a Rede de Institutos e Fundações Empresariais Latino-Americanos pelo Desenvolvimento de Base (RedEAmérica), o Gife, e o Benchmarking de Investimento Social Corporativo (Bisc) – iniciativa da organização da sociedade civil Comunitas que analisa ações de investimento social de empresas, institutos e fundações empresariais para avaliar o cenário do setor no Brasil.

Sobretudo na RedEAmérica, a atuação do ICE é ampla. Além de participar de grupos temáticos de discussão, o ICE é gestor do Fundo BR 840, uma parceria entre a Inter-American Foundation e sete institutos e fundações membros da RedEAmérica no Brasil.

Esse fundo apoia e acompanha projetos de organizações de base nas áreas de desenvolvimento local, educação e/ou geração de renda, selecionados sempre por meio de editais.

Em 2010, cerca de R\$ 350 mil foram investidos em sete projetos da Região Sudeste do Brasil e, em 2011, cinco novas ações serão financiadas. A experiência de gestão do Fundo – bem

Formas de promover trocas de conhecimentos

- Compartilhamento de experiências e aprendizados.
- Atuação em redes de organizações.
- Disseminação de conhecimentos sobre temas relativos ao desenvolvimento local.
- Formatação de metodologias sociais.
- Identificação de iniciativas de outros institutos e fundações que possam contribuir para aperfeiçoar a atuação do ICE.
- Construção de grupos de estudo temáticos e participação nesses espaços.
- Apoio a pesquisas.

como do Projeto de Fortalecimento das Organizações de Base do Real Parque e Jardim Panorama (*leia mais na página 12*) – foi apresentada pelo ICE no Seminário Aliança Gife RedEAmérica sobre Experiências em Desenvolvimento de Base, realizado em São Paulo, em maio.

Ainda no espaço da RedEAmérica, a gerente executiva do ICE exerceu, em 2010, a função de tutora do diplomado Investimento Social Privado: Como Investir com Efetividade na Comunidade. Realizado em parceria com o Instituto Tecnológico e de Estudos Superiores de Monterrey, no México, o curso online tem 110 horas de duração. Seu objetivo é disseminar a metodologia do desenvolvimento de base criada pela RedEAmérica e seus membros.

Informe financeiro

Demonstrações do déficit para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2010 e de 2009 – em reais (R\$), centavos omitidos

	2010	2009
RECEITA BRUTA DE CONTRIBUIÇÕES		
receita de doações e contribuições	2.509.204	1.929.131
receita líquida da prestação de serviços	2.509.204	1.929.131
DESPESAS OPERACIONAIS		
despesas administrativas e gerais	(2.840.084)	(4.125.199)
déficit operacional antes do resultado financeiro	(330.880)	(2.196.068)
RESULTADO FINANCEIRO		
receitas	54.287	177.113
despesas	(12.706)	(16.975)
resultado financeiro	41.581	160.138
DÉFICIT DO EXERCÍCIO	(289.299)	(2.035.930)

Balancos patrimoniais levantados em 31 de dezembro de 2010 e de 2009 em reais (R\$), centavos omitidos

	2010	2009
ATIVO		
CIRCULANTE		
caixa e equivalentes de caixa	608.056	895.673
adiantamentos	3.901	923
despesas antecipadas	4.768	8.930
total do ativo circulante	616.725	905.526
NÃO CIRCULANTE		
realizável a longo prazo – adiantamentos	21.600	27.000
imobilizado	22.426	40.670
intangível	–	3.241
total do ativo não circulante	44.026	70.911
TOTAL DO ATIVO	660.751	976.437
PASSIVO E PATRIMÔNIO SOCIAL		
CIRCULANTE		
fornecedores	22.307	19.832
salários e encargos sociais	56.862	85.711
impostos e contribuições a recolher	–	12
total do passivo circulante	79.169	105.555
PATRIMÔNIO SOCIAL		
patrimônio social	73.585	73.585
superávit acumulado	797.297	2.833.227
déficit do exercício	(289.299)	(2.035.930)
total do patrimônio social	581.583	870.882
TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO SOCIAL	660.751	976.437

EQUIPE DO INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL

Diretora executiva	Paola Marinoni
Gerente executiva	Fernanda Bombardi
Coordenador de programas	Felipe Brito
Coordenadora de projetos (até 7/2010)	Márcia Thomazinho
Coordenador administrativo-financeiro	Roniel Lopes
Assistente administrativo-financeiro	Anderson Coelho
Assistente de relações institucionais	Bárbara Azevedo
Auxiliar de escritório	Jaqueline Paulino
Auxiliar de serviços gerais	Elisângela Santos

PUBLICAÇÃO

Produção editorial	.K comunicação
Edição de texto	Laura Giannecchini
Revisão de texto	Regina Pereira
Projeto gráfico e diagramação	Paulo Assis Barbosa
Fotos	Preta Portê Filmes, Querô Filmes, Acervo ICE
Impressão	InPrima
Tiragem	120 exemplares

A reprodução deste material é permitida, desde que citada a fonte.



ICE - Instituto de Cidadania Empresarial
Rua Funchal, 263 - cj. 13 - Bloco I
Vila Olímpia - CEP 04551-060
São Paulo - SP - Brasil
Tel/fax +55 11 3708-0491
e-mail: ice@ice.org.br
www.ice.org.br