

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
AÇÃO SOCIAL DE BARREIROS  
1999 - 2002**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO**

**ALEX SANDRO VALDIR DA SILVA  
RODRIGO GONÇALVES SILVA**

FLORIANÓPOLIS, DEZEMBRO DE 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
- CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
AÇÃO SOCIAL DE BARREIROS  
1999 - 2002**

**ALEX SANDRO VALDIR DA SILVA  
RODRIGO GONÇALVES SILVA**

**ORIENTADO POR:  
PROFESSOR CLARILTON RIBAS**

**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO:  
ADMINISTRAÇÃO GERAL**

FLORIANÓPOLIS, DEZEMBRO DE 1999.

Este trabalho de conclusão de Estágio foi apresentado e julgado pela a Banca Examinadora que atribuiu a nota \_\_\_ aos alunos Rodrigo Gonçalves Silva e Alex Sandro Valdir da Silva na disciplina Estágio Supervisionado obrigatório – CAD 5236.

***“Se chegamos até aqui, foi porque caminhamos juntos”***

*adaptado de Einstein*

## AGRADECIMENTOS

Desejamos agradecer algumas pessoas que colaboraram para que este trabalho chegasse a sua forma final, mostrando-se interessadas, estimulando, criticando, enfim, envolvendo-se de alguma forma com este próprio trabalho.

Ao professor Ribas que despertou nosso interesse para a importância do impacto social que o trabalho poderia causar com toda sua preocupação em se desenvolver um trabalho verdadeiro, de uso prático, e não apenas para a conclusão do curso.

Às nossas famílias que nos deram grande apoio e compreenderam as nossas ausências em alguns momentos de lazer ou de reuniões familiares para nos dedicarmos à execução deste estudo.

Ao senhor Wilson Fábio de Castro, diácono da comunidade, o qual, como voluntário, realizou a correção ortográfica do trabalho.

E, principalmente, ao senhor Manoel Silva Filho, supervisor na entidade, dedicando grande parte de seu tempo no desenvolvimento do trabalho, através do repasse de informações tão necessárias.

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	iv
<b>SUMÁRIO</b> .....	v
<b>SINOPSE</b> .....	vii
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>2 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	3
<b>3 OBJETIVOS</b> .....	5
3.1 Objetivo geral: .....	5
3.2 Objetivos específicos: .....	5
3.3 Avaliação dos objetivos .....	5
<b>4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	6
4.1 Organizações do terceiro setor .....	6
4.1.1 Instituições sem fins lucrativos .....	9
4.2 Planejamento estratégico .....	10
4.2.1 Vantagens do planejamento estratégico .....	11
4.2.2 Limitações do planejamento estratégico .....	12
4.2.3 Etapas do planejamento estratégico: .....	13
4.2.3.1 Diagnóstico Estratégico .....	13
4.2.3.2 Missão .....	16
4.2.3.3 Instrumentos prescritivos e quantitativos .....	17
4.2.3.4 Implantação, controle e avaliação .....	19
4.2.4 Planejamento estratégico adaptado a instituições sem fins lucrativos .....	20
<b>5 METODOLOGIA</b> .....	25
5.1 Coleta de dados .....	25
5.2 Análise de dados: .....	26
5.3 Metodologia para elaboração do planejamento estratégico .....	26
<b>6 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	28
6.1 Histórico .....	28
6.2 Estrutura organizacional .....	30

6.3 Descrição das atividades .....	31
<b>7 LEVANTAMENTO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>33</b>
7.1 Acordo inicial .....	33
7.2 Identificação dos mandatos (leis, estatutos) .....	33
7.3 Clarificação da missão e dos valores da organização .....	34
7.4. Análise Interna .....	34
7.4.1 Marketing: .....	35
7.4.2 Finanças.....	35
7.4.3 Recursos Humanos .....	36
7.4.4 Organização.....	38
7.5 Análise Externa .....	38
7.5.1 Oportunidades .....	38
7.5.2 Ameaças .....	39
7.6 Identificação das questões estratégicas .....	40
7.7 Elaboração das estratégias.....	41
7.8 Plano de ação .....	47
7.9 Estabelecimento de uma visão de sucesso .....	52
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>53</b>
<b>9 BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>59</b>

## SINOPSE

O presente Trabalho de Conclusão de Estágio (TCE), consiste numa pesquisa realizada durante o segundo semestre de 1999, na Ação Social de Barreiros (ASB), onde foi desenvolvido o Estágio Supervisionado Obrigatório, vinculado ao curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Adotou-se a seguinte metodologia para a realização do trabalho:

- na entidade, o levantamento de dados sobre as pessoas atendidas, através de experiências pessoais, pesquisa documental, observação pessoal e entrevistas informais pouco estruturadas;
- fora da organização, através da busca de informações sobre outras entidades filantrópicas que realizam atividades de natureza semelhante, como creches e associações.

O trabalho apresenta um diagnóstico da situação atual da entidade, através da análise interna identificando seus pontos fortes e fracos e uma análise externa apontando oportunidades e ameaças do ambiente. A seguir, definiu-se, através dos estagiários em conjunto com a entidade, a seguinte missão:

“Preparar pessoas excluídas para a “vida”, principalmente crianças carentes da comunidade, promovendo ações que permitam seu desenvolvimento pessoal, profissional e social”.

De posse do diagnóstico e definida a missão, pode-se traçar os objetivos e estratégias bem como o plano de ação para o alcance desses objetivos.

Ao final do trabalho, chegou-se à conclusão que as ações estratégicas a serem implantadas poderão possibilitar a reestruturação administrativa da entidade e norteá-la em busca de sua missão, atingindo assim, os objetivos pretendidos.

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho é resultado do Estágio Supervisionado para fins de conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Foi realizado na Ação Social de Barreiros (ASB), uma entidade filantrópica, de caráter beneficente e de assistência social, cuja sede se localiza à Rua Cândido Amaro Damásio, 700, Barreiros, São José (SC). Atualmente, a ASB tem como principal atividade o acolhimento de 194 crianças, distribuídas em duas creches e um reforço escolar. Essa entidade, faz parte de um grupo de organizações sem fins lucrativos, que formam o Terceiro Setor.

O chamado terceiro setor é a esfera da sociedade composta por organizações sem fins lucrativos. Há quarenta anos, segundo DRUCKER (1997), acreditava-se que essas organizações tinham o papel de suplementar programas governamentais, se é que tinham algum papel. Hoje, verifica-se que essas são vitais para a sociedade.

No Brasil, discussões a respeito da realidade nacional apontam para a enorme dívida social que existe em relação à população marginalizada do país. O governo federal vem desde a metade da década de 80 ajustando seu orçamento com repercussão em redução nas verbas para área social. Também se está vivendo uma fase de adaptação ao novo modelo onde o governo descentraliza a execução da política social para instâncias de menor jurisdição, que assumem as obrigações, as quais nem sempre são acompanhadas dos respectivos recursos.

Em nível municipal, o conjunto das entidades sem fins lucrativos, bem como a Ação Social de Barreiros, deparam-se com uma demanda cada vez maior, sendo que os recursos disponíveis, não têm sido suficiente para acompanhar tal crescimento. Aliás, esses recursos (financeiros principalmente) até diminuíram. Observa-se que a maioria das entidades filantrópicas responsáveis pela administração de creches vive hoje momentos difíceis. Além disso, o mundo mudou, as exigências do mercado de trabalho são mais rigorosas. Há alguns anos uma criança com 14 anos iniciava no mercado de trabalho com maior facilidade. Assim, a entidade filantrópica precisava apenas “cuidar”

dessa criança até seu ingresso no mercado. Hoje, com a grande exigência do mercado, certamente a entidade que não acompanhou essa mudanças está apenas servindo de “depósito de crianças”, não conseguindo adequá-las a esta nova realidade.

Este é o desafio: como conseguir que essas entidades decidam lutar pela mudança de seus rumos? E como elas conseguirão?

Este estudo apresenta especificamente, um Plano de Ação visando o início da mudança nos rumos da ASB.

O trabalho abrangeu as seguintes áreas da Administração: Marketing, Finanças, Recursos Humanos e Organização & Métodos, e foi direcionado para a elaboração de um planejamento estratégico, que teve como principal objetivo adequar a entidade à nova realidade caracterizada pela necessidade de produzir “ a transformação do ser humano”.

O referido trabalho está estruturado em oito capítulos que possuem os seguintes conteúdos:

O primeiro capítulo trata da introdução do trabalho, através de algumas considerações gerais sobre a entidade e o terceiro setor e sobre a pesquisa. O segundo capítulo identifica o problema de pesquisa, a partir de uma breve análise da situação atual da entidade. Em seguida traçou-se o objetivo geral da pesquisa, bem como os objetivos específicos, além da avaliação dos mesmos. A fim de um ideal embasamento que servisse de sustentação e de apoio à parte prática, procurou-se um referencial teórico na literatura administrativa compatível com a natureza do trabalho. O capítulo referente à metodologia apresenta o tipo de estudo, e a forma como foram coletados e analisados os dados. A seguir, apresenta-se a elaboração do planejamento estratégico de acordo com uma metodologia específica. Por fim, conclui-se, apresentando as considerações finais.

## 2 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A Ação Social está inserida na comunidade de Barreiros, sendo que uma das creches está instalada no Morro do Pedregal. Cabe ressaltar que a comunidade é marcada por um quadro geral de miséria, um cotidiano árduo, com graves problemas sociais, principalmente no que diz respeito às drogas, violência e desemprego. Nota-se, portanto, os riscos sociais e pessoais a que as crianças dessa comunidade estão sujeitas. Muitas vezes a própria família é desestruturada, com pais alcoólatras e/ou drogados, desempregados e violentos. Vivendo num contexto desfavorável como esse, dificilmente essas crianças alcançarão uma cidadania digna e justa, as quais possibilite seu desenvolvimento pessoal, social e profissional.

As atividades desenvolvidas pela entidade provocam impacto social, destacando-se o trabalho das creches e do Reforço Escolar, pois garantem boa acolhida às 194 crianças, além de alimentação e afastamento das ruas. Além disso, essas atividades oferecem 21 empregos diretos e mais os empregos indiretos, viabilizados pela guarda dessas 194 crianças, possibilitando que as suas mães trabalhem de domésticas, faxineiras etc., suplementando ou constituindo a única renda familiar.

Apesar da existência de um grande número de voluntários que desenvolvem atividades indispensáveis para entidade, a falta de profissionalismo em sua condução é bem marcante. Pode-se destacar o fato das pessoas envolvidas na administração terem outras ocupações, impossibilitando, assim, uma ideal disponibilidade de tempo. Outro fato, relaciona-se a falta de qualificação na área de administração por parte de seus gestores.

Pela falta de profissionalismo esta e muitas outras entidades filantrópicas de Santa Catarina estão na iminência de fecharem suas creches, podendo ocasionar um grande problema social, pois no Estado estima-se que existam mais de \*20.000 crianças,

---

\* Fonte: Governo do Estado de Santa Catarina

de 0 a 6 anos, atendidas por essas entidades, e que, dificilmente, o setor público assumiria esse problema.

Pelo motivo da entidade não fazer uso de qualquer instrumento de planejamento, fato este observado nos primeiros contatos com a organização, e ainda, pelos fatores relacionados anteriormente, sentiu-se, então, a necessidade de se desenvolver um planejamento estratégico, para tornar a entidade mais eficiente e ajustada a um ideal funcionamento.

## **3 OBJETIVOS**

### **3.1 Objetivo geral:**

Elaborar um planejamento estratégico que indique as ações necessárias a serem adotadas para reestruturar a Ação Social de Barreiros.

### **3.2 Objetivos específicos:**

1. Realizar o diagnóstico situacional da organização;
2. Propor uma missão que se ajuste com a realidade da entidade;
3. Apontar formas alternativas de captação de recursos financeiros;
4. Definir questões estratégicas vitais para que a organização mantenha e melhore sua capacidade operacional;
5. Elaborar um plano de ação com abrangência temporal de três anos.

### **3.3 Avaliação dos objetivos**

Com a conclusão do trabalho pode-se afirmar que os objetivos propostos foram alcançados em sua totalidade.

A verificação do ambiente interno (pontos fortes e fracos) e ambiente externo (oportunidades e ameaças), proporcionou a realização do diagnóstico. A partir do conhecimento da situação atual da entidade, determinou-se sua missão e objetivos a serem atingidos, bem como as estratégias necessárias para isso. O último objetivo específico foi atingido através da elaboração de um plano de ação com abrangência temporal de 3 anos.

## **4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesse final de século, ao lado das empresas típicas do capitalismo, que visam lucro e das organizações estatais instituídas pelo poder público, nota-se o intensificado crescimento de organizações do terceiro setor, atuando em áreas tão variadas, como coleta seletiva de lixo, qualificação de professores, defesa dos animais e do meio ambiente e assistência a crianças doentes ou abandonadas, absorvendo ainda profissionais das mais diversas especialidades.

Não há dados precisos para estabelecer o que o setor representa no Brasil, porém o terceiro setor é uma das áreas que atualmente mais crescem no mundo: em média, 4% ao ano nos Estados Unidos e Europa (MELLO, 1999).

### **4.1 Organizações do terceiro setor**

Antes de se falar em terceiro setor, apresenta-se uma definição de primeiro setor, que, de acordo com TENÓRIO (1998, p.20): “é o conjunto das organizações e propriedades urbanas e rurais pertencentes ao Estado” e uma definição de segundo setor: “é o conjunto das empresas particulares e propriedades urbanas e rurais pertencentes a pessoas físicas ou jurídicas e fora do controle do Estado”. Quando, porém, observa-se áreas da economia em que os interesses da sociedade e o desenvolvimento do homem estão em primeiro lugar, diferente do âmbito dos outros dois setores, tem-se o terceiro setor.

O terceiro setor é a área da economia composta de organizações sem fins lucrativos dedicadas a causas sociais, não visam o lucro, nem uma estruturação governamental nos conformes tradicionais (TENÓRIO, 1998).

Apesar de estar engatinhando se comparado ao potencial que pode alcançar no país e o que é realizado em âmbito internacional, o chamado terceiro setor (grupos organizados da sociedade civil, como as organizações não governamentais, fundações e associações, sem fins lucrativos) está ganhando um perfil mais profissional e não pára de crescer. As 400 maiores entidades filantrópicas do Brasil, apontadas pela Kanitz & Associados, já contam com 52.000 funcionários e investiram, no ano passado, R\$ 1,728 bilhão nos mais diversos tipos de atividade social (LIPPI, 1999: A7).

Sabe-se, também, que muitos aproveitadores e gananciosos não relutam em construir uma ONG para acobertar o ganho fácil e desonesto. Percebe-se, então a importância de uma legislação clara e transparente que garanta e facilite o exercício das ONG's e, ao mesmo tempo, permita ao poder público e à sociedade fiscalizar esse instrumento tão importante na construção de nosso país (PIRES, 1999).

A nova legislação e a maior visibilidade que o terceiro setor vem ganhando nos últimos anos mostram perspectivas bastantes otimistas para o futuro. O papel do Estado, na sociedade, não pode ser deixado de lado. Segundo o presidente da Associação brasileira das ONG's, Sérgio Haddad "não existe exemplo no mundo em que o terceiro setor resolveu os problemas sociais do país por si só. Ele é muito frágil para receber questões sociais importantes, como saúde e educação. Tem que ser uma ação complementar" (LIPPI, 1999: A7).

A nova lei do terceiro setor, como ficou conhecida a Lei 9.790 de 23 de março de 1999, define e qualifica as organizações da sociedade civil de interesse público e institui o termo de parceria, que substitui os antigos convênios como forma de cooperação entre os governos e grupos sociais (PIRES, 1999). A seguir, apresenta-se um comparativo entre a legislação anterior e as novidades introduzidas pela Lei 9.790/99:

<b>COMPARATIVO ENTRE LEGISLAÇÃO ANTERIOR E A LEI 9.790/99</b>	
<b>1 – Reconhecimento institucional</b>	
<b>Legislação anterior à nova lei</b>	<b>Novidades introduzidas pela lei 9.790/99</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A legislação reconhecia apenas as organizações que atuam na área de saúde, educação e assistência social;</li> <li>- Trata-se de forma idêntica as entidades destinadas ao um círculo restrito de sócios daquelas de fins comunitários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podem ser qualificadas as organizações que realizam a promoção: da assistência social, da cultura, da educação, da saúde, do voluntariado, da preservação e conservação do meio ambiente, da cidadania, da ética entre outros direitos universais;</li> <li>- não são passíveis de qualificação as organizações criadas por partidos políticos, clubes, cooperativas, hospitais e escolas privadas, dentre outras.</li> </ul>
<b>2 – Acesso à qualificação/ao reconhecimento institucional</b>	

<b>Legislação anterior à nova lei</b>	<b>Novidades introduzidas pela lei 9.790/99</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muita burocracia. Eram exigidos: títulos de utilidade pública federal (ministério da Justiça); registro de entidade de Assistência Social (Conselho Nacional de Assistência Social); certificado de fins filantrópicos (Conselho Nacional de Assistência Social);</li> <li>- Os títulos são de difícil acesso e de elevado custo operacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É automática, desburocratiza o processo;</li> <li>- A qualificação é ato vinculado ao cumprimento dos preceitos estabelecidos na Lei (será feita no Ministério da Justiça).</li> </ul>
<b>3 – Acesso a recursos públicos</b>	
<b>Legislação anterior à nova lei</b>	<b>Novidades introduzidas pela lei 9.790/99</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para Ter acesso a recursos públicos é preciso realizar convênios com o setor público;</li> <li>- Não há regras claras para realizar a escolha das entidades para realizar convênios;</li> <li>- Para ter acesso ao convênio exige-se o registro de entidade social e título de utilidade pública da entidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cria um novo instrumento jurídico: o Termo de Parceria em que são negociados metas e produtos, e em que é exigida avaliação constante dos resultados;</li> <li>- Para Ter acesso ao Termo de Parceria, a entidade precisa ter a qualificação como Organização da Sociedade Civil de interesse Público;</li> <li>- A escolha de parceiros será feita por meio de concursos de projetos.</li> </ul>
<b>4 – Avaliação e responsabilização pelo uso de recursos</b>	
<b>Legislação anterior à nova lei</b>	<b>Novidades introduzidas pela lei 9.790/99</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- O controle dos convênios é feito pelo uso dos recursos e não dos resultados (a entidade define, tal como no orçamento do governo, onde é que vai ser gasto o recurso);</li> <li>- Impede pagar custeio e remunerar os dirigentes da entidades;</li> <li>- Os mecanismos de responsabilização pelo uso indevido de recursos são fracos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os objetivos e metas são negociados entre as partes e o controle é feito pelos resultados por meio de comissão de avaliação. Além disso, os Conselhos de Políticas serão consultados para celebrar os Termos de Parcerias e fiscalizarão os resultados;</li> <li>- O uso do recurso é flexibilizado e dirigentes podem ser remunerados, acabando com a hipocrisia atual;</li> <li>- No caso de uso indevido de recursos estatais, as entidades e seus dirigentes são severamente punidos;</li> <li>- Exigência de realizar auditoria da aplicação dos recursos do Termo de Parceria, a partir de um certo montante de recursos.</li> </ul>
<b>5 – Publicização e estatuto da organização</b>	
<b>Legislação anterior à nova lei</b>	<b>Novidades introduzidas pela lei 9.790/99</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nada consta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A organização deverá afixar, em local público, o Termo de Parceria e o demonstrativo de sua execução;</li> <li>- Qualquer cidadão pode ter acesso às informações cadastrais da empresa no Ministério da Justiça;</li> <li>- Os conselhos fiscais das entidades passam a ter um papel mais atuante;</li> <li>- O estatuto da entidade deverá conter uma série de quesitos, dentre os quais, mecanismos para resolver conflitos de interesses (gestão que impeça a obtenção de benefícios ou vantagens pessoais em decorrência da participação nos processos decisório);</li> </ul>

	- O acervo patrimonial adquirido com recursos públicos, no caso de perda da qualificação, deverá ser transferido para outra organização.
--	--

Fonte: Gazeta Mercantil. 29/07/1999.

Como pode ser visto, a nova Lei define pontos fundamentais, como o que é e o que não é uma sociedade civil de interesse público, além de definir normas práticas para formação de parcerias com os governos, e ainda, ela não isenta o governo de responsabilidades, mas dá oportunidade a grupos organizados da sociedade civil de intervir em questões de interesse de todos, nos aspectos culturais, de saúde, direitos humanos e ambiental, entre outros. Porém o mais importante é que o Estado reconhece a existência de uma esfera que é pública, mas não estatal. (FRANK, 1999).

A Lei do terceiro setor simplifica o mecanismo de reconhecimento das entidades sem fins lucrativos a fim de potencializar as relações entre o Estado e a sociedade civil. Anteriormente, o sistema de qualificação era inadequado, seja pela burocratização dos procedimentos, seja pelos efeitos estabelecidos entre o registro e incentivos. Ela também implementa mecanismos de controle social e responsabilização da organização, visando garantir que os recursos de origem estatal, administrados pelas entidades do terceiro setor, sejam de fato destinados a fins públicos. (FRANK, 1999).

#### **4.1.1 Instituições sem fins lucrativos**

As instituições sem fins lucrativos, quaisquer que sejam suas preocupações específicas, tem algo em comum. E não é o fato de serem “sem fins lucrativos” e nem de serem “não-governamentais”. Enquanto as empresas fornecem bens ou serviços, e o governo cumpre sua função quando suas políticas são eficazes, as organizações sem fins lucrativos são agentes de mudança humana.

Uma organização sem fins lucrativos, segundo DRUCKER (1994) enfrenta hoje dois grandes desafios. O primeiro é a tarefa de converter doadores em contribuintes. Essa contribuição é necessária para que as instituições sem fins lucrativos possam cumprir a missão que todas têm em comum: satisfazer a necessidade de auto-realização, de viver de acordo os ideais e crenças de cada um. O segundo desafio é criar identidade e objetivo comuns. Trabalhar de graça para uma instituição sem fins lucrativos dá às pessoas um senso de comunidade, de objetivo e de direção. Seja como voluntário num

hospital ou como líder de um círculo bíblico na igreja local. DRUCKER assegura que quando questiona algum voluntário porque dispõe a dedicar tanto tempo quando já dá tão duro em seu trabalho, recebe a mesma resposta: que trabalham por que sabem o que estão fazendo, que contribuem e são membros de uma comunidade.

Assim como em uma empresa comercial de bens ou de serviços, uma instituição sem fins lucrativos não sobrevive por muito tempo sem recursos financeiros, porém suas receitas são revertidas no cumprimento dos projetos e sua manutenção, e não no lucro comercial (WOERNER, 1997). Apesar disso, uma organização sem fins lucrativos é composta de pessoas bastantes motivadas, caso contrário, quantos se disporiam a ficar horas e horas em reuniões, atender pessoas e negociar projetos para o benefício da coletividade e não o de si próprio em particular? (COSTA, 1992).

Algumas características primordiais podem ser observadas nas entidades sem fins lucrativos, segundo MOTTA (*in* VASCONCELLOS FILHO, 1982), das quais selecionou-se as seguintes:

- Essas entidades sobrevivem e agem independentemente de mecanismos de mercado ou da existência de lucro ou superávit;
- Sua missão e, conseqüentemente, seus objetivos são baseados em interesses comunitários mais amplos, indo além de seus particulares;
- Nessas organizações, a cultura organizacional geralmente é marcada por um forte senso de identidade e de aderência à missão sócio-econômica.

Como pode ser observado nessas características, as organizações sem fins lucrativos por sua própria natureza, agem diferentemente das empresas privadas, pois não têm o lucro como finalidade, e sim atender a um determinado objetivo social, com pessoas motivadas e um forte senso de identidade. Porém DRUCKER (1994) assegura que criar identidade e objetivos comuns nessas pessoas, é, ainda, um dos grandes desafios para estas instituições.

## **4.2 Planejamento estratégico**

Um dos instrumentos, cuja ausência sentiu-se nos primeiros contatos com a

entidade, foi o planejamento. É certo que o planejamento é uma ferramenta poderosa e se utilizada corretamente trará sucesso às organizações de qualquer natureza.

Entre as modalidades existentes de planejamento, considerou-se o planejamento estratégico como o mais adequado a ser aplicado na entidade, pelo fato de sua maior abrangência e envolvendo assim, todas as áreas da organização.

O planejamento estratégico foi desenvolvido e aplicado ao longo do tempo em empresas. No entanto, a convicção é de que trata-se de um instrumento valioso para qualquer tipo de organização, independente de suas atividades terem fins lucrativos ou não.

Desta forma, a revisão bibliográfica foi desenvolvida com base em duas metodologias. A primeira traz referências do PE aplicado a empresas e a seguir apresenta-se uma metodologia específica adaptada por BRYSON (*in* MOURA, 1995) a entidades de caráter público.

Na literatura, pode-se observar um grande número de autores que tratam de planejamento estratégico, e que, apesar de seus conceitos serem muito parecidos, os enfoques são diferentes. Pode-se notar tais diferenças através da análise de alguns desses conceitos:

*“Planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente” (OLIVEIRA, 1993: 38).*

É, também, um processo contínuo e sistemático de avaliação dos objetivos. E, para se alcançar os objetivos, deve-se examinar os pontos fortes e os pontos fracos detectados no diagnóstico situacional, e tirar vantagens das oportunidades que surgirem, exigindo-se da organização uma capacidade de inovação e adaptação constantes (VASCONCELLOS FILHO & MACHADO, 1982).

#### **4.2.1 Vantagens do planejamento estratégico**

Uma grande vantagem do uso sistemático do planejamento estratégico é que ele possibilita a definição de uma direção única a ser seguida por todos na organização,

vantagem essa, decorrente da sinergia e do modo participativo com que tal direção é definida, (VASCONCELLOS FILHO *et alli*, 1982).

Outra vantagem é que ele orienta e agiliza o processo decisório. Isso é obtido através da simulação de cenários que poderiam afetar as áreas da organização de forma positiva ou negativa e as implicações decorrentes da tomada de uma ou outra decisão.

O planejamento estratégico permite uma interação da organização com o ambiente, onde uma organização reativa se transforma em uma proativa. Numa organização reativa as ações e decisões são efetuadas somente a partir do surgimento dos problemas, são vulgarmente conhecidas como “apagadoras de incêndios”. Diferente, porém, de uma organização proativa, que se encontra mais “preparada” para enfrentar os obstáculos provenientes do ambiente.

Pode-se destacar ainda, a vantagem do planejamento estratégico encaixar-se em organizações de qualquer porte, independentemente do número de funcionários, de áreas ou departamentos (VASCONCELLOS FILHO *et alli*, 1982).

#### **4.2.2 Limitações do planejamento estratégico**

Mesmo considerando-se as diversas vantagens oriundas do planejamento estratégico, deve-se ter o cuidado de não encará-lo como a solução de todos os problemas organizacionais, porque ele possui as suas limitações, e estas também devem ser consideradas.

O ambiente externo instável, que dificulta o processo é uma limitação que deve ser levada em conta. A possibilidade de recessão econômica, mudanças na relação capital-trabalho e instabilidade política são exemplos disso.

Outra limitação decorrente desse tipo de planejamento é a resistência interna provocada, pois ele introduz mudanças na filosofia da organização, alterando procedimentos, políticas e rotina dos funcionários, e geralmente, qualquer mudança nos hábitos das pessoas provocam algum descontentamento.

Deve-se ressaltar, ainda, que o planejamento estratégico é um processo dispendioso, pois exige dedicação, tempo e investimentos em sua elaboração, que

acabam, também, prejudicando todo o processo STEINER (*in* VASCONCELLOS FILHO *et alli*, 1982).

#### **4.2.3 Etapas do planejamento estratégico:**

Segundo OLIVEIRA (1993), as fases básicas para a elaboração e implementação de um planejamento estratégico em organizações, podem ser divididas em :

Fase 1 - Diagnóstico Estratégico

Fase 2 - Missão da empresa

Fase 3 – Instrumentos prescritivos e quantitativos

Fase 4 – Controle e avaliação

##### **4.2.3.1 Diagnóstico Estratégico**

Essa fase caracteriza-se por um levantamento de informações, também denominada auditoria de posição, e através de um diagnóstico bem feito é que se fica sabendo “como se está”. (OLIVEIRA, 1993). Esta fase pode ser dividida nas etapas apresentadas a seguir:

#### **- Identificação das expectativas e dos desejos**

Identificam-se os anseios dos acionistas e conselheiros da empresa, porquanto esses aspectos proporcionam o delineamento do Planejamento Estratégico;

#### **- Filosofia empresarial**

A filosofia empresarial refere-se as crenças básicas existentes na empresa que, de maneira informal, direcionam e conduzem as pessoas em suas ações.

Para sobreviverem e alcançarem o sucesso, as empresas devem ter um conjunto de crenças que servirão como base para as tomadas de decisão (VASCONCELLOS FILHO & MACHADO, 1982).

Segundo VASCONCELLOS FILHO & MACHADO (1982, p. 127), “A filosofia básica, o espírito e a motivação da organização têm muito mais coisas a ver com suas realizações do que os recursos econômicos ou tecnológicos, a estrutura organizacional, e a inovação”.

Embora as crenças básicas variem de empresa para empresa VASCONCELLOS FILHO e MACHADO (1982) destacam que cinco delas são as mais comuns nas empresas de sucesso:

- elevados padrões éticos nos relacionamentos internos e externos;
- uso dos fatos adequadamente para a tomada de decisões;
- sensibilidade as forças externas que afetam e obrigam o ajuste das empresas ao ambiente;
- o julgamento das pessoas devem ser realizados com base em seus desempenhos e não em personalidade ou traços pessoais;
- o maior sentido de urgência competitiva na administração da empresa.

### **Análise externa.**

Nesta etapa, são verificadas as ameaças e oportunidades do ambiente. Conforme VASCONCELLOS FILHO & MACHADO (1982 p.94) uma ameaça é caracterizada por uma “situação desfavorável que tende a influenciar negativamente o desempenho da organização”. Ex: O lançamento de um produto do concorrente que possui menor preço e de melhor qualidade. E uma oportunidade é caracterizada por uma “situação favorável que pode influenciar, positivamente, o desempenho da organização”. Por exemplo, a identificação de uma demanda insatisfeita no mercado onde a organização atua, sendo que esta tem recursos para suprir tal demanda. Para COBRA(1989, p.51) :

*“Não existe uma receita mágica e infalível para detectar ameaças, mas a verdade é que um problema não estoura de repente. Por isso, é preciso estar atento e, ao primeiro sinal de problema, é oportuno resolvê-lo de pronto, sem postergações perigosas”.*

Já em relação às oportunidades provenientes do ambiente, KOTLER ressalta que:

*“Um dos principais objetivos da análise ambiental é detectar novas oportunidades. Essas oportunidades podem ser entendidas como área de atuação, onde a ação de Marketing traz vantagens competitivas” (1998, p.81).*

As ameaças e as oportunidades que devem ser analisadas pela organização encontram-se distribuídas entre uma série de fatores ambientais entre os quais pode-se destacar:

- fatores políticos e legais - legislação, sistema financeiro, planos governamentais, sindicatos;
- fatores tecnológicos – alterações tecnológicas, função dos equipamentos;
- fatores sócio-culturais e demográficos – comunidade (valores sociais, culturais);
- fatores mercadológicos – definição de mercado, fornecedores (como e quem são, preços, prazos, qualidade);
- concorrentes – quem são, onde estão, participação de mercado (OLIVEIRA, 1993).

As organizações precisam estar atentas a todas mudanças ocorridas no ambiente externo, identificando novas oportunidades e minimizando as ameaças detectadas. Para isso, deve-se realizar uma adequada análise desse ambiente levando em consideração todos os fatores acima relacionados.

### **Análise interna.**

O próximo passo no processo do PE, é a análise interna, que é realizada através da determinação dos pontos fortes e neutros da organização. Segundo VASCONCELLOS FILHO (1982 p.104) “As informações coletadas internamente proporcionam dados para a avaliação do desempenho de partes da organização”.

De acordo com OLIVEIRA (1993), pontos fortes são variáveis que proporcionam uma condição favorável para a organização em relação a seu ambiente e já os pontos fracos, tratam de variáveis que provocam uma situação desfavorável.

Para OLIVEIRA (1993), nesta etapa do processo a estrutura organizacional aparece como um dos principais atributos a serem analisados, pois somente uma organização bem estruturada pode alcançar seus objetivos de maneira adequada. Segundo ele, devem ser considerados para o estabelecimento dos pontos fortes e fracos

da empresa, aspectos relacionados às funções, sua organização e quanto à abrangência do processo.

Quanto às funções a serem analisadas, deve-se levar em conta as áreas de Marketing, Finanças, Produção e Recursos Humanos. Os aspectos relacionados quanto sua organização reportam-se a sua estrutura, políticas, sistemas de planejamento e informações, normas e procedimentos operacionais e capacitação e habilidades da administração. Por último, devem ser analisados os aspectos relativos à abrangência do processo, examinando as áreas funcionais da organização e grupos de indivíduos (OLIVEIRA, 1993).

#### **4.2.3.2 Missão**

A segunda etapa do processo de planejamento estratégico é o estabelecimento da missão da organização, ou seja, é a determinação de sua razão de ser.

Definir claramente uma missão é de vital importância para uma organização, porque, é a partir dela que se consegue direcionar os esforços de todos para o seu cumprimento (OLIVEIRA, 1993).

Segundo COBRA (1989, p.17), o verdadeiro significado de uma missão é “Incumbência ou compromisso das pessoas dentro da organização na busca da sobrevivência e perpetuação através do desenvolvimento a longo prazo”. Ela possui a função de orientar e delimitar as ações da organização, dentro de um período de tempo relativamente longo. OLIVEIRA (1993), assegura que para se estabelecer a missão de uma organização deve-se levar em conta alguns aspectos importantes:

- deve provocar decisões de mudança e não simplesmente explicitar o que já se está fazendo;
- procurar estabelecer uma definição de missão que não seja muito longa, pois pode prejudicar sua assimilação, nem tão pouco muito curta, dificultando seu entendimento;
- uma definição da missão não deve ser algo imutável, pois “(...) esta não está isenta das mudanças no tempo e nas circunstâncias externas e internas à empresa” (p. 113);

- ela é o ponto inicial para o estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas, para a partir daí traçar-se uma postura estratégica adequada para a organização.

#### **4.2.3.3 Instrumentos prescritivos e quantitativos**

O próximo passo no processo de PE, segundo OLIVEIRA (1993), é a definição de “como se chegar a situação desejada”. Esta etapa pode dividir-se, ainda, conforme o autor, em instrumentos prescritivos e quantitativos:

##### **Instrumentos prescritivos:**

Representam as medidas que devem ser tomadas pela organização para que ela direcione seus esforços ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da sua missão. É composta pelo estabelecimento de objetivos e metas e das estratégias e políticas funcionais, apresentado a seguir:

##### **Estabelecimento de objetivos e metas**

**Os objetivos** representam o alvo ou situação que se pretende alcançar, podendo ser quantificados com prazo para a sua realização. Necessitam ser perfeitamente claros, divulgados, aceitos e adequados a fatores internos e externos à empresa.

Os objetivos de uma empresa são o somatório dos objetivos de seus dirigentes, logo, quanto maior o poder relativo de algum dirigente maior é a sua influência na determinação dos objetivos da empresa.

Entre as suas finalidades, pode-se destacar: dão às pessoas um sentimento claro e adequado de seu papel na organização e oferecem as bases para a tomada de decisão (OLIVEIRA 1993).

**As metas** nada mais são do que a quantificação dos objetivos, representa as etapas que são realizadas para se alcançar determinado fim.(OLIVEIRA, 1993).

As metas são fragmentos de um objetivo e a sua utilização permite um melhor controle dos resultados atingidos, possibilitando a distribuição de responsabilidades entre os componentes da empresa (VASCONCELLOS FILHO & MACHADO, 1982).

### **Estabelecimento de estratégias e políticas**

As **estratégias** referem-se à maneira de se utilizar os recursos físicos, humanos e financeiros de uma empresa para a otimização das oportunidades e minimização das ameaças. É a escolha do caminho de ação para se atingir os objetivos propostos (OLIVEIRA,1993).

Uma lista de alternativas estratégicas já pode ser formada, a partir do diagnóstico estratégico e dos **objetivos**, e, comparando-se a lista de alternativas com os critérios estabelecidos, chega-se à melhor alternativa. Cada área funcional precisa ter estratégias que sejam coerentes e que permitam levar a cabo a macroestratégia em vigor. Surge, então, estratégias de finanças, de produção, de recursos humanos, de marketing, etc (VASCONCELLOS FILHO *et alli*, 1982).

A partir do contexto ambiental, a organização poderá optar por uma das seguintes estratégias:

- **estratégia de sobrevivência:** essa opção será geralmente adotada quando a situação externa e/ou interna sugerirem medidas drásticas para redução de despesas e remanejamento de recursos ociosos;
- **estratégia de manutenção:** é utilizada quando existem ameaças no ambiente, porém a empresa possui pontos fortes que a possibilita manter sua posição conquistada até o momento;
- **estratégias de crescimento/desenvolvimento:** esse terceiro tipo de estratégia torna-se possível quando são detectados, no contexto ambiental, sinais que sugerem à organização a necessidade de desencadear um processo de crescimento(alterações quantitativas como o aumento do volume de vendas, lançamento de novos produtos) ou então de desenvolvimento (alterações qualitativas como procurar novas tecnologias, novos mercados) (VASCONCELLOS FILHO e MACHADO, 1982).

As **políticas** referem-se às orientações ou os parâmetros que servem de base para a tomada de decisão na empresa. As políticas podem servir de guia para mostrar às pessoas como contribuir com a empresa para o alcance dos seus objetivos e metas.(OLIVEIRA,1993).

Para VASCONCELLOS FILHO *et alli*, (1982) tais políticas são abrangentes e servem como base para o direcionamento do comportamento da organização como um todo. Políticas geram decisões condicionantes, normas e procedimentos internos e externos e devem ter “flexibilidade, abrangência, coordenação e ética”(p.158).

#### **Instrumentos quantitativos:**

Trata-se de projeções econômico-financeiras representadas basicamente pelo planejamento orçamentário, sendo muito importante pelo fato de ser necessário haver a interligação entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional, ou seja, “deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa” (OLIVEIRA, 1993, p.67 )

#### **4.2.3.4 Implantação, controle e avaliação**

Esta é a ultima fase do processo de planejamento estratégico e corresponde à verificação do como a empresa está se desempenhando, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas.

#### **Implantação**

A implantação é o processo que transforma os planos em ações propriamente ditas e assegura a execução dessas ações de modo que se realize os objetivos propostos no plano (KOTLER, 1994).

É imprescindível que a organização implemente o planejamento estratégico de maneira apropriada, sendo que é preciso “vendê-lo” aos diretores através de reuniões formais e que todos envolvidos sejam cobrados por suas responsabilidades previamente negociadas. As datas previstas devem ser respeitadas para que o plano não perca sua credibilidade (COBRA, 1989).

## Controle e avaliação

O controle procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de dar um *feedback* aos tomadores de decisão, para que possam corrigir ou reforçar esse desempenho (OLIVEIRA, 1993).

### 4.2.4 Planejamento estratégico adaptado a instituições sem fins lucrativos

Devido a escassez de obras específicas que tratam do PE voltado para área pública de forma mais aprofundada, utilizar-se-á a metodologia adaptada por BRYSON (*in* MOURA, 1995). MOTTA *in* VASCONCELLOS FILHO (1982, p. 143), ainda, ressalta que “a quase totalidade dos trabalhos publicados sobre PE é orientada para a empresa privada, resultando em dificuldades de aplicação a entidades que não possuem os mesmos objetivos ou condições de atuação”.

No uso dos termos competitividade, cliente e outros, quando utilizados em instituições de caráter público, deve-se considerar três premissas:

*“- (...) organizações de caráter público ou sem fins lucrativos não são avaliadas nem determinam o seu crescimento por perdas e ganhos mercadológicos, mas pela concretização de objetivos sociais que justificam a sua existência.*

*- Tais organizações não sofrem as mesmas ameaças nem buscam as mesmas oportunidades de uma empresa privada. Como seus dirigentes não possuem a mesma autonomia e condições de análise, e sua sobrevivência não depende, diretamente, de fatores de autonomia gerencial “sobre a ambiência externa”, estas não possuem o mesmo tipo de racionalidade em seu processo decisório.*

*- Estas não são administradas segundo critérios de mercado. Normalmente, mudanças repentinas devem ser bastantes justificadas. São cobradas, geralmente, para que transpareçam ‘continuidade, coerência e estabilidade’” MOTTA (in VASCONCELLOS FILHO, 1982, p. 144).*

Como pode ser observado na citação acima, as organizações sem fins lucrativos são avaliadas diferentemente das empresas privadas. Essas organizações não fornecem bens ou serviços, nem tem seu desempenho medido através de lucros ou prejuízos. “Seu produto é um ser humano mudado” (DRUCKER, 1997, p. 16). Seus critérios para

avaliação se manifestam através da concretização de objetivos sociais, e não na obtenção de lucro ou conquista de novos mercados.

Assim, BRYSON (*in* MOURA, 1995), o pioneiro no desenvolvimento de uma abordagem de PE para aplicação a organizações sem fins lucrativos, propõe oito passos elementares para a elaboração deste planejamento estratégico. São eles:

1. Acordo inicial
2. Mandato
3. Clarificação da missão e dos valores da organização
4. Avaliação do ambiente externo: oportunidades e ameaças
5. Avaliação do ambiente interno: pontos fortes e pontos fracos
6. Identificação das questões estratégicas
7. Formulação das estratégias
8. Estabelecimento de uma visão organizacional efetiva para o futuro, ou uma visão de sucesso.

O modelo da metodologia proposta por Bryson está representada na figura da página seguinte.

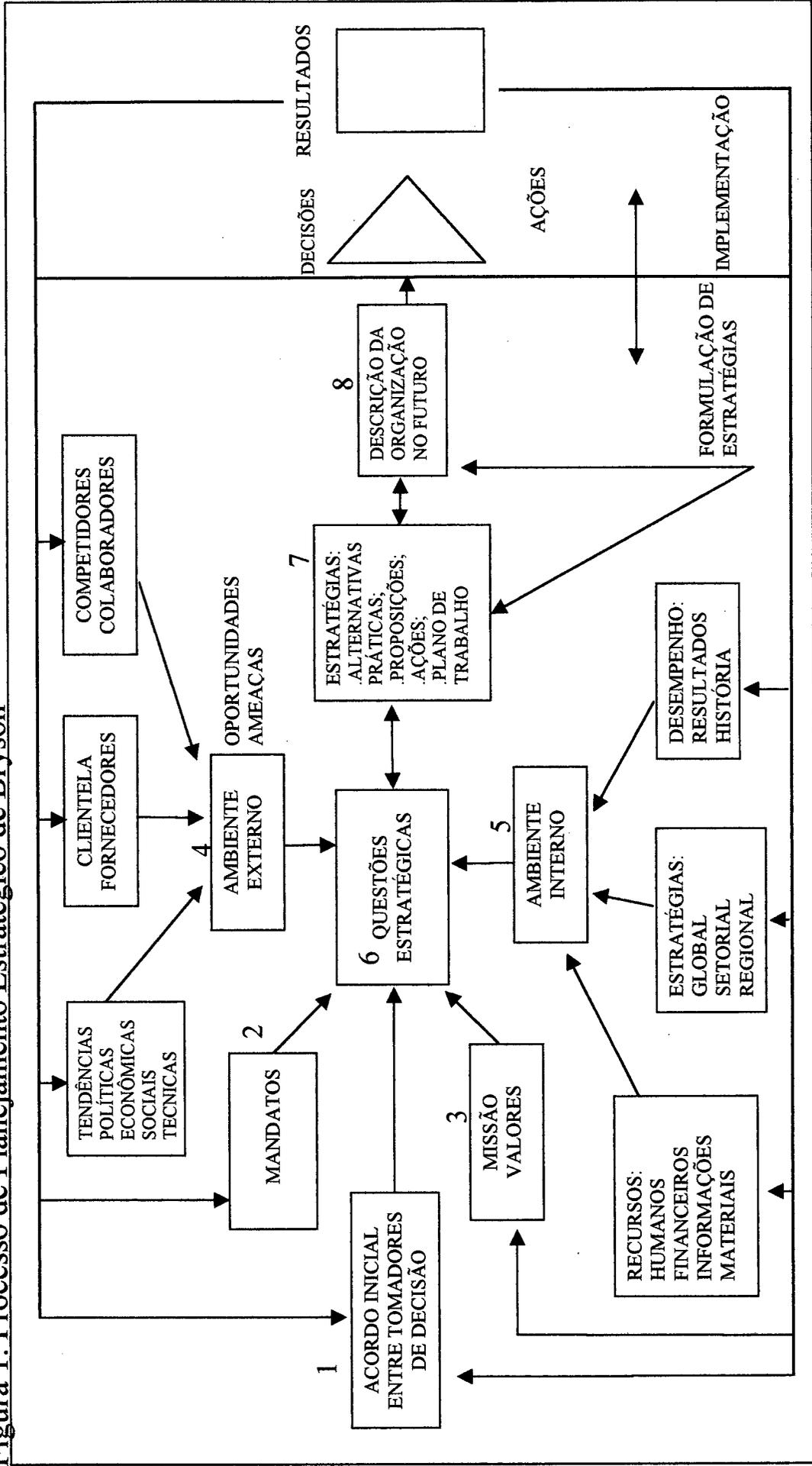
Segundo BRYSON (*in* MOURA, 1995), o acordo inicial deve ser realizado entre os principais tomadores de decisão internos ( e externos se necessário) e líderes de opinião, e serve para consolidar a vontade geral para o processo. A partir deste momento, o planejamento estratégico, propriamente dito, pode-se iniciar.

A identificação dos mandatos da organização (leis, estatutos,...), é necessária para delimitar as atribuições e competências da organização, ou seja, para o seu auto-conhecimento.

A terceira etapa do PE, de acordo com BRYSON, consiste em “clarificar a missão e os valores da organização”. Nesta fase, é traçada a razão de ser e a justificativa social da existência da entidade de modo harmônico com seu mandato (leis, estatutos...) (BRYSON *in* MOURA 1995).

Para DRUCKER (1994), a definição de uma missão necessita ser operacional, e deve focalizar aquilo que realmente a instituição tenta realizar, “de forma que cada um na organização possa dizer: Esta é minha contribuição para a meta”.(p.04). Ela deve ser simples e clara.

Figura 1: Processo de Planejamento Estratégico de Bryson



De acordo com BRYSON (*in* MOURA, 1995), deve-se avaliar o ambiente interno através do monitoramento de seus recursos (entradas), a estratégia presente (processo) e desempenho (saídas). Bryson ainda coloca que nesse momento é importante que as informações acerca do desempenho da organização sejam sistematizadas, para que não haja julgamento da mesma a partir de valores pessoais, podendo criar e intensificar os conflitos organizacionais.

Na etapa de análise do ambiente externo, identificam-se as ameaças e oportunidades que envolvem a organização. É realizado por meio de um monitoramento de uma variedade de forças e tendências políticas, econômicas, sociais e tecnológicas (BRYSON *in* MOURA, 1995).

Uma das partes mais importantes desta metodologia, sem desmerecer nenhuma outra, é a da elaboração das questões estratégicas, que são vitais para que a organização mantenha e melhore sua capacidade operacional. A questão estratégica é definida como uma escolha política fundamental que afeta os mandatos, a missão, os valores, produtos ou serviços da organização, assim como seus clientes, usuários, custos, financiamento, organização, e/ou administração. A identificação das questões estratégicas é o “coração” do processo de planejamento estratégico (BRYSON, *in* MOURA, 1995).

A estratégia pode ser entendida como uma parte das propostas, políticas, programas, ações, decisões ou alocação de recursos definindo assim, o que uma organização é, o que ela faz, e porque ela o faz. Ela é pois, uma extensão da missão, formando uma ponte entre a organização e seu ambiente.

Existem muitos benefícios decorrentes da identificação das questões estratégicas, entretanto, BRYSON (*in* MOURA, 1995, p. 37), destaca o seguinte:

- a atenção é focalizada para o que é realmente importante;
- a atenção é focalizada nas perguntas, e não nas respostas;
- a identificação das perguntas usualmente cria um tipo de tensão útil, necessária para iniciar a troca organizacional;
- a identificação das questões estratégicas poderia proporcionar sinais úteis de como resolvê-las”

No estabelecimento da visão organizacional para o futuro, incluem-se normalmente, a missão da organização, suas estratégias básicas, os critérios de desempenho, as regras de decisão importantes e os padrões éticos esperados de todos os colaboradores. Uma visão de sucesso conhecida e real facilita as ações de todos os membros devido ao fato de terem o conhecimento do que é esperado deles, minimizando

a necessidade de supervisão constante e concentrando energia nos objetivos principais. Seria um “norte” agregador de esforços, uma visão “comum” aos membros da organização, facilitando o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos pelo processo de planejamento BRYSON (*in* MOURA, 1995).

## 5 METODOLOGIA

O presente trabalho caracterizou-se como um estudo de caso, pois conforme LAKATOS e MARCONI trata-se:

*“de um estudo sobre um tema específico ou particular, com suficiente valor representativo e que obedece à rigorosa metodologia. Investiga determinado assunto não só em profundidade, mas em todos os seus ângulos e aspectos, dependendo dos fins a que se destina. Tem como base a escolha de uma unidade ou elemento social, sob duas circunstâncias: 1) ser suficientemente representativo de um todo cujas características se analisam; 2) ser capaz de reunir os elementos constitutivos de um sistema social ou de refletir as incidências e fenômenos de caráter autenticamente coletivo (1992, p.151)*

Possui caráter de profundidade e detalhamento, onde se descreve a atual situação da entidade, com objetivo de se propor estratégias e ações para melhorar seu desempenho, invertendo situações desfavoráveis e ainda tirando proveito de oportunidades do ambiente.

Trata-se, pois, de uma pesquisa exploratória-descritiva. Para MATTAR (1996, p. 80), “A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”.

A pesquisa descritiva tem como característica não somente a precisão, como também a impessoalidade, pois o pesquisador desenvolve suas atividades de observação, registro, análise e correlacionamento dos fatos através de uma conduta de total imparcialidade (MATTAR, 1996).

### 5.1 Coleta de dados

Para o levantamento do diagnóstico estabelecido, usou-se as seguintes técnicas de coletas de dados:

- Observação pessoal, através da participação em reuniões da diretoria; de visitas à entidade e às creches, Nossa Senhora de Azambuja e Vinde a mim as criancinhas, em Barreiros.
- Análise documental, através dos documentos e registros históricos da entidade. Verificou-se o estatuto da entidade (anexo 1), três trabalhos acadêmicos, na área de Serviço Social, realizados na década de 70. Utilizou-se ainda, a Cartilha editada pelo Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente de Santa Catarina que orienta pessoas físicas e jurídicas a respeito da aplicação do Imposto de Renda devido.
- Entrevistas do tipo não estruturadas com um secretário, as duas coordenadoras das creches, e o presidente da entidade. Tendo em vista a informalidade vigente na entidade, as escolhas desses entrevistados ocorreram pelo critério de acessibilidade, que é um critério utilizado de representatividade, pois como assegura VERGARA (1997, p.49) “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”. Contactou-se também, a Secretaria de Desenvolvimento Social de São José, através de conversas informais com a Secretária, Chefe do Dpto. de Mobilização Comunitária, e a Secretaria Municipal da Educação, com a finalidade de se obter dados sociais e demográficos sobre o bairro.

## **5.2 Análise de dados:**

A análise dos dados foi de cunho qualitativo, realizada através da análise de conteúdo dos dados e das informações obtidas.

## **5.3 Metodologia para elaboração do planejamento estratégico**

A estruturação do planejamento estratégico proposto obedeceu predominantemente à

metodologia proposta por BRYSON (*in* MOURA, 1995) , que é seguinte:

- I. Acordo inicial
- II. Estudo dos mandatos
- III. Clarificação da missão e dos valores da organização
- IV. Avaliação do ambiente externo: oportunidades e ameaças
- V. Avaliação do ambiente interno: pontos fortes e pontos fracos
- VI. Identificação das questões estratégicas
- VII. Formulação das estratégias
- VIII. Estabelecimento da visão

## 6 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

### 6.1 Histórico

#### Década de 60

A ASB foi fundada em 11 de fevereiro de 1961, como uma Sociedade Civil filantrópica pelo Pe. Justino Cortejans, tendo como interesse primordial o desenvolvimento da comunidade e a promoção de atividades de cunho formativo. O Pe. Justino (Holandês) conseguiu trazer os recursos financeiros necessários, vindos da Holanda e Alemanha, principalmente. Além dos recursos financeiros vindos do exterior, na década de 60, as obras da entidade eram todas executadas com recursos humanos (lideranças) de fora da comunidade. Nessa primeira década foram iniciadas as atividades da creche para crianças de 0 a 6 anos, uma das primeiras creches de Barreiros.

#### Década de 70

Foi a década do apogeu da entidade. Nesta década, a diretoria passou, a efetivamente, a exercer a direção da instituição. Já nos primeiros anos daquela década, a entidade implantou um planejamento anual de suas atividades, com a participação, nesse planejamento, de outras parceiras (SESI, LBA e Ação Social Arquidiocesana). Como resultado, bons frutos surgiram, dentre eles os seguintes:

- formação dos primeiros grupos de jovens da comunidade;
- formação de outros grupos, encarregados de atividades, tais como: alfabetização de adultos; horta comunitária; combate à verminose; formação profissional, entre outros;
- instalação do primeiro Posto de Saúde de Barreiros, inicialmente na sede da ASB.

### Década de 80

Começa a ocorrer uma decadência da entidade. O posto de Saúde se desvinculou da Obra e se transfere para o novo prédio da Secretaria Estadual da Educação. A idade do fundador começa a lhe “pesar”. Os recursos procedentes do Exterior começaram a minguar, esgotando-se. Na metade da década, o fundador se afasta.

### Década de 90

Na primeira metade da década, a entidade atinge seu ponto mais crítico, chegando a um nível de sustentação financeira e de organização muito baixo. Chegou a ficar em débito com recolhimentos trabalhistas ao INSS e ter uma creche tocada por empregados “sem carteira assinada”. O planejamento anual passou a não ser mais realizado, não sendo retomado até hoje. A partir da segunda metade da década se inicia uma lenta recuperação, colocando-se em dia as dívidas e procedendo-se o devido registro dos empregados. Todavia, muitas das atividades em grupo iniciadas pela entidade estavam desligadas totalmente ou parcialmente da entidade, restando na prática somente uma creche, um grupo de idosos e um grupo de voluntários confeccionando roupas para crianças.

Fato, aparentemente adverso, acaba por despertar um maior esforço de mudança nos rumos da entidade. Com a “falência” da Creche do Morro do Pedregal e do Reforço Escolar, até então administrados pela Associação dos Moradores daquela comunidade, a Ação Social de Barreiros assume essas duas atividades, para que elas não se encerrassem. Não sendo possível assumir essas responsabilidades sem buscar outros rumos, começam a surgir novos parceiros. Inicialmente a Congregação da Irmãs Salesianas cedem (sem custos para ASB) uma coordenadora para creche e outra para o Reforço Escolar. Além disso, iniciou-se um trabalho de treinamento para as educadoras das duas creches.

Ainda em 98, descobriu-se uma forte aliada: a UFSC cedeu 5 estagiários do Núcleo de Estudos da Terceira Idade (NETI) para organizar mais um grupo de idosos, o qual está funcionando de maneira exemplar.

Verificado o sucesso dos trabalhos dos estagiários de Gerontologia e, passada a fase de quitação de débitos financeiros, a entidade decide buscar ajuda novamente na UFSC, para um trabalho de reorganização administrativa. Trabalho esse, que teve início com a realização desse estágio.

## 6.2 Estrutura organizacional

A ASB é administrada por sua Diretoria Executiva que possui a seguinte composição:

- Presidente
- Primeiro Secretário
- Segundo Secretário
- Primeiro Tesoureiro
- Segundo Tesoureiro

A entidade possui, em sua estrutura formal, um Conselho Fiscal composto por três membros efetivos e três suplentes, o qual é responsável pela fiscalização das contas da entidade e uma Assembléia Geral, órgão máximo, responsável por decisões que dizem respeito à sua administração executiva e fiscal, reunindo-se ordinariamente no mês de junho de cada ano.

Existe ainda, em sua estrutura, as atividades das creches, grupos de mães e idosos, os quais apesar de estarem vinculados à esta possuem seus próprios coordenadores e responsáveis.

A ASB conta hoje com 21 colaboradores remuneradores assim distribuídos:

- Creche Anjo da Guarda (Morro do Pedregal-Bairro Ipiranga-São José SC) – com 9 empregados, sendo 1 coordenadora (remunerada pela Prefeitura Municipal de São José-PMSJ), 6 atendentes (4 PMSJ, 1 ASB e 1 por um colégio da comunidade), além de 1 cozinheira e 1 serviços gerais, ambas remuneradas pela ASB.
- Reforço escolar – com duas atendentes (1 pela ASB e outra pela Congregação das Irmãs Salesianas);
- Creche ASB (localizada junto à sede da Entidade) – conta com uma coordenadora, 5 atendentes, 1 cozinheira e 1 serviços gerais, todas remuneradas pela ASB.

Toda a administração da Entidade, bem como os demais órgãos (grupos de mães, idosos, movimento de irmãos), são de responsabilidade de voluntários (não são

remunerados), sendo os mesmos responsáveis pela manutenção e desenvolvimento das atividades.

Para uma melhor visualização de sua estrutura organizacional, apresenta-se na página seguinte o organograma da entidade.

### 6.3 Descrição das atividades

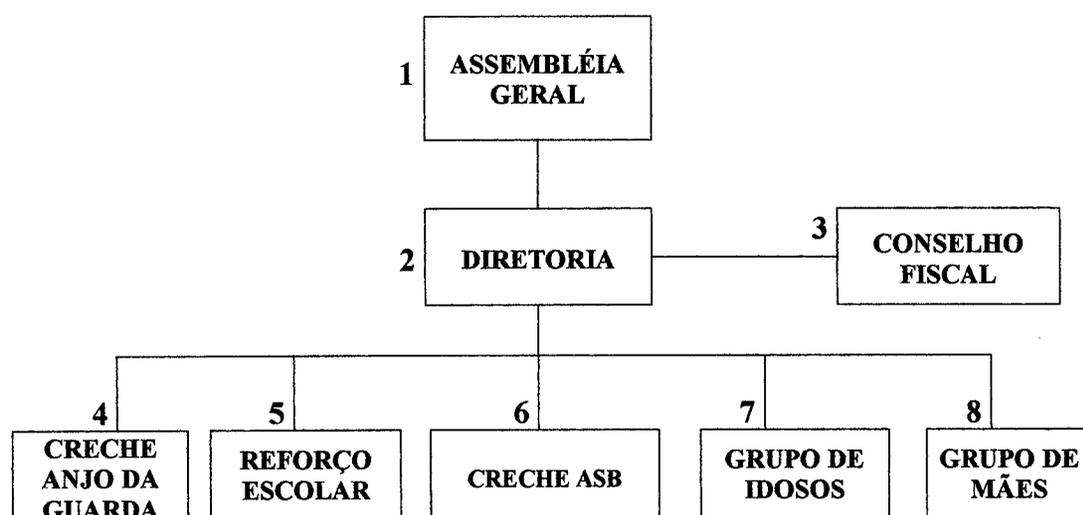
Atualmente, a entidade desenvolve gratuitamente para a comunidade as seguintes atividades:

- manutenção de duas creches para crianças de famílias carentes, com acolhimento de 144 crianças de zero a seis anos durante o período das 07:30 às 17:30 horas –uma creche anexa a ASB e outra creche no Morro do Pedregal, que é uma das comunidades mais carentes da Grande Florianópolis.
- manutenção de um grupo de “Reforço escolar” que também funciona no Morro do Pedregal e consiste no acolhimento de cerca de 50 crianças de 7 a 14 anos em meio período, durante o qual são acompanhadas em suas tarefas e desenvolvimento escolar. Quem estuda de manhã fica no “Reforço escolar” de tarde e quem estuda de tarde fica no local de manhã;
- manutenção de dois grupos de idosos, num total de 80 participantes;

Além dos trabalhos citados anteriormente, que implicam em custos para a entidade, são realizados os seguintes trabalhos sem custos diretos para entidade:

- trabalhos com grupos de voluntários;
- grupo de Mães, que sistematicamente confeccionam roupinhas para crianças das duas creches e de outras famílias carentes da comunidade;
- campanhas de Agasalhos, realizadas durante o inverno, com apoio de vários grupos da Paróquia (jovens, casais, idosos etc.), que promovem a coleta e distribuição;
- campanhas de arrecadação de alimentos para famílias carentes, realizadas durante todo o ano, pelos mesmos grupos e formas citadas no item anterior.

FIGURA 2: Organograma da entidade



## LEGENDA

<b>1</b>	Membros da diretoria executiva, conselho fiscal e sócios	<b>5</b>	2 empregados
<b>2</b>	5 membros	<b>6</b>	8 empregados
<b>3</b>	6 membros, sendo 3 efetivos e 3 suplentes	<b>7</b>	80 participantes
<b>4</b>	9 empregados	<b>8</b>	12 participantes

## **7 LEVANTAMENTO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Para a realização da análise e discussão dos dados, utilizar-se-á a metodologia proposta por BRYSON (1989) adaptada a organizações de caráter público, que é constituída por oito etapas, as quais procurou-se relacionar com a realidade particular da entidade. A seguir, é apresentado como foi desenvolvida cada uma dessas etapas.

### **7.1 Acordo inicial**

A entidade, através do seu Presidente, contatou inicialmente o Coordenador Geral de estágios da UFSC, visando vislumbrar as várias possibilidades de estagiário colaborarem com a mesma.

Posteriormente, a diretoria da entidade decidiu realizar um trabalho visando à sobrevivência de algumas atividades da entidade, principalmente as relacionadas às creches que estão vivendo momentos de dificuldade. A alternativa escolhida foi buscar na UFSC dois estagiários do curso de Administração, o que efetivamente ocorreu.

O acordo inicial foi formalmente aprovado em reunião da diretoria com a participação dos dois estagiários, quando foram discutidos e esclarecidos aspectos do Processo de Planejamento, objeto do Programa de Estágio.

### **7.2 Identificação dos mandatos (leis, estatutos)**

Para o auto-conhecimento da entidade, procurou-se, através de seu estatuto e legislação relacionada a sua natureza, identificar as atribuições e competências da organização.

### **7.3 Clarificação da missão e dos valores da organização**

Apesar de a entidade não possuir uma missão formalmente definida, observa-se, no entanto, que a partir de sua realidade atual, sua missão norteia-se em “prestar assistência social à comunidade carente”, tendo como prática predominante “dar o peixe”, não conseguindo “ensinar a pescar”.

Deve-se ressaltar, que esta forma de atuação, hoje, não ajuda a população excluída no sentido de sua inserção no contexto social. Nos padrões atuais, o meio (mercado e sociedade) exige dos jovens um preparo instrucional maior para sua integração na seqüência de complementação escolar ou no mercado de trabalho. Como ressalta DRUCKER (1997, 16) “as organizações sem fins lucrativos são agentes de mudança humana. Seu “produto” é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio, ou seja, toda uma vida é transformada”.

A partir dessas considerações propõe-se a seguinte missão para entidade: “Preparar pessoas excluídas para a “vida”, principalmente crianças carentes da comunidade, promovendo ações que permitam seu desenvolvimento pessoal, profissional e social”.

Os valores percebidos na Entidade, de acordo com sua cultura e costumes, podem ser representados por:

- prestar serviços de qualidade a todas pessoas atendidas;
- buscar a construção do conhecimento com as crianças e adolescentes, guiando-se pelos princípios cristãos;
- zelar sempre por um bom acolhimento aos voluntários que prestam seus esforços para o bem da entidade.

### **7.4. Análise Interna**

Na análise interna da organização, procurou-se verificar seus pontos fortes e fracos levando em consideração as áreas de marketing, finanças, recursos humanos e organização.

### **7.4.1 Marketing:**

#### **Pontos fortes:**

A imagem da entidade (credibilidade) perante a comunidade é muito forte. Isso pode ser constatado através de alguns fatos que ocorrem no seu cotidiano:

- Existe um grande número de voluntários que prestam serviços gratuitamente para a entidade;

- A grande adesão pela comunidade aos eventos promovidos pela entidade (bingos, rifas e outros), visto que sempre que a organização necessitou de recursos, pode recorrer à realização destes eventos com êxito.

#### **Pontos fracos**

Não existe nenhum tipo de propaganda e promoção da instituição através de meios de comunicação tais como: rádio, televisão, jornais e informativos. Através destes poderia haver uma maior divulgação para comunidade dos serviços prestados pela entidade, bem como a conscientização de suas necessidades e problemas enfrentados.

A desintegração entre sócios e entidade é grande, pelo fato de não existir um sistema formal de comunicação entre estes.

A ausência de um adequado retorno em termos de agradecimentos aos doadores de alimentos para as creches, bem como aos voluntários que prestam serviços gratuitos à entidade.

### **7.4.2 Finanças**

#### **Pontos fortes:**

Existe uma maior facilidade em firmar seus convênios com órgãos públicos, que liberam recursos financeiros para entidade. Isto decorre do fato da entidade existir a mais de 30 anos e ter conseguido assim atender aos requisitos necessários para aquisição destes.

A não necessidade de desembolsos para a compra de grande parte dos alimentos consumidos pelas creches (cerca 90 %), visto que estes são conseguidos através de doações.

### **Pontos fracos**

Apesar de haver esta facilidade de firmar seus convênios, citada anteriormente, deve-se destacar que os ingressos monetários, não ocorrem de forma constante. O previsto em convênio, normalmente, é o de acontecer o depósito mensalmente, porém é comum a ocorrência de grandes atrasos, interrupções temporárias de pagamentos, e ainda, o não pagamento de algumas parcelas. Esses problemas ocorrem devido à própria burocracia existentes nos órgãos públicos, por exemplo: demora na aprovação dos convênios por parte da Câmara Municipal dos vereadores; cortes no orçamento da União.

Pelo fato da folha de pagamento ser totalmente dependente dos recursos provenientes dos convênios com os órgãos públicos, e devido aos problemas citados anteriormente, assim como a possibilidade de cancelamento de alguns destes convênios, toda folha de pagamento fica vulnerável. Como exemplo disso pode-se citar o atraso no pagamento dos salários dos empregados da entidade, ocorrido em alguns meses do ano anterior, sendo que, em algumas vezes, foi necessário recorrer a recursos da Paróquia para saldar suas despesas.

A contabilidade é elaborada por voluntários os quais nem sempre conseguem cumprir as exigências de prazos e padrões técnicos, podendo implicar em perdas para entidade, tais como: perda do título de utilidade pública federal, que tem como benefício a isenção do recolhimento da cota patronal ao INSS, que representa 20% da folha de pagamento; atraso no recebimento de parcelas de convênios, que exigem prestações de contas em determinados prazos.

### **7.4.3 Recursos Humanos**

#### **Pontos fortes**

A existência de um grande número de voluntários colaborando com a entidade no desempenho das suas atividades, destacando-se entre estes:

- todos os componentes da diretoria, do conselho fiscal (19 pessoas);
- pessoas que transportam doações de alimentos (6);
- médicos pediatras voluntários (4),

Além de algumas atividades que são integralmente realizadas por voluntários, tais como:

- confecção de roupas para as crianças das creches e da comunidade carente;
- serviços de manutenção e;
- campanhas para arrecadação de alimentos e agasalhos.

Pode-se observar também, o favorável clima de motivação destes voluntários gerado pelo fato de conhecerem o impacto social referente ao desempenho dessas atividades.

### **Pontos fracos**

A inadequada qualificação da maioria dos empregados é um dos principais pontos fracos de recursos humanos da entidade podendo-se observar:

- A falta de pedagogos para uma coordenação eficaz das creches, sendo essa tarefa desempenhada por pessoas não qualificadas;
- Os voluntários que exercem funções na diretoria e na administração da entidade também não são qualificados e não recebem treinamento em planejamento de entidades filantrópicas;

Os salários pagos às professoras das creches são baixos em relação aos salários pagos por escolas particulares e por escolas do setor público. Além do que o *turn-over* destas professoras é muito alto prejudicando a continuidade dos serviços.

E ainda o número de professoras nas creches está abaixo do ideal e do exigido por lei.

#### **7.4.4 Organização**

##### **Pontos fracos:**

Apesar de existir uma estrutura formal (prevista em estatuto) que defina “quem é quem” na organização, suas atribuições, na prática, não são entendidas nem realizadas pelas pessoas responsáveis, causando muita incerteza e dificultando a realização das atividades. Diante disso, o processo de tomada de decisão fica muito centralizado nas mãos do Presidente, o que dificulta a resolução de problemas operacionais.

A entidade não desenvolve nenhum tipo de planejamento e não existe nenhum canal de comunicação formal entre a diretoria e os órgãos e entre os próprios órgãos.

As instalações carecem de alguns melhoramentos e incrementos em sua infraestrutura para o seu ideal funcionamento.

#### **7.5 Análise Externa**

Para a realização dessa etapa procurou-se identificar as ameaças e as oportunidades que envolvem o ambiente externo da entidade.

##### **7.5.1 Oportunidades**

Atualmente, a difusão das tecnologias de informática, e sua maior facilidade de acesso, representam uma boa oportunidade a ser explorada pela entidade. Sendo que, isso se aplicaria para melhorar a dinâmica operacional da entidade e poderia, inclusive, vir a ser disponibilizada à comunidade para a realização de cursos de computação.

As universidades, através de recursos do governo, estão começando a oferecer treinamentos relacionados à área do terceiro setor, bem como através de serviços de extensão que a universidade possa vir a disponibilizar. Surge, então, a oportunidade dessas organizações qualificarem melhor o seu pessoal no desempenho de suas tarefas administrativas e, principalmente, no planejamento de ações que visem a melhoria da qualidade de vida das pessoas atendidas pela entidade.

A atual legislação permite que o imposto de renda devido pelas empresas (1%) e pelas pessoas físicas (6%), seja depositado diretamente em fundos para a criança e adolescência. Destaque-se que as doações com direito a abatimento integral do imposto de renda devido, não podem ser efetuadas diretamente para as entidades filantrópicas. O Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de São José, criou um mecanismo (Resolução 005/97) através do qual o doador pode indicar em qual entidade deseja aplicar sua doação, sendo que o Conselho garante 70% desta doação à entidade indicada. Isto viabilizou a possibilidade das entidades realizarem campanhas junto a doadores em potencial, podendo alcançar sua autonomia financeira.

Existe, ainda, uma oportunidade relacionada ao melhor aproveitamento de potenciais voluntários, pois em regra geral aproveita-se somente aqueles que se apresentam. Sabe-se que, além dos que se apresentam, existem muitas pessoas dispostas a doar seu trabalho em favor de causas sociais. Por exemplo: existe o Instituto Voluntários em Ação que mantém um cadastro de voluntários os quais se oferecem para trabalhar em entidades, que a ASB nunca consultou.

### **7.5.2 Ameaças**

As políticas governamentais de aplicação de recursos financeiros na área social mudam com frequência pois:

- A Lei Orçamentária Federal que é anualmente definida, muitas vezes, impõe cortes nos percentuais nos convênios com as entidades filantrópicas;
- Atualmente, discute-se no Congresso Nacional uma maior destinação desses recursos para a região nordeste em detrimento do montante destinado à região sul;
- A nova lei de Diretrizes e Bases da Educação prevê padrões mínimos de qualidade para o funcionamento das organizações, que, no caso das creches, relaciona-se a alocação das crianças em suas dependências (número máximo de crianças por metro quadrado), a qualificação mínima do pessoal que trabalha nas creches, entre outros.

Pelo fato de 90% dos alimentos consumidos nas creches serem provenientes de doações, existe uma situação de risco, pois essas doações podem ser interrompidas a qualquer momento.

## **7.6 Identificação das questões estratégicas**

Nesta etapa, serão identificadas as questões estratégicas, assumidas como objetivos a serem atingidos, vitais para que a organização mantenha e principalmente, melhore sua capacidade operacional.

**Objetivo 1** – Aproveitar melhor os trabalhos de voluntários

**Objetivo 2** – Gerar alternativas de captação de recursos financeiros

**Objetivo 3** – Otimizar o sistema de comunicação da entidade e a conseqüente integração com associados, voluntários, público em geral.

**Objetivo 4** – Propor formas alternativas para que o quadro de atendentes (“tias”) das creches passe a ser constituído de pessoas com o mínimo de qualificação profissional exigida em Lei e necessário à prestação de serviço com maior qualidade.

**Objetivo 5** – Indicar opções de treinamentos para os recursos humanos da entidade.

**Objetivo 6** – Dinamizar o processo de tomada decisão.

**Objetivo 7** – Informatizar, gradativamente, a ASB, a fim de melhorar sua dinâmica operacional (controle de estoques, controle de pessoal e principalmente um banco de dados com informações sobre voluntários e sócios etc.), além de vir a disponibilizar à comunidade carente a realização de cursos de computação.

**Objetivo 8** – Promover o bem estar Físico, Social e Psíquico das crianças das creches e do reforço escolar

## **7.7 Elaboração das estratégias**

Neste momento, serão detalhadas as estratégias e ações necessárias para o pleno atingimento dos objetivos propostos.

### **Objetivo 1:**

**Estratégia 1.1** – Realizar campanhas de conscientização junto à comunidade a fim de despertar a importância do trabalho voluntário;

**Ação** – Aproveitar espaços de comunicação com o público (missas, reuniões de grupos, informativos, jornais, rádio etc), introduzindo apelos de engajamento em trabalhos voluntários para Ação Social.

**Estratégia 1.2** – Realizar reuniões com os voluntários visando envolvê-los na organização dos trabalhos.

**Ação** – Planejar e organizar os trabalhos das equipes.

**Ação** – Montar equipes de trabalho.

**Ação** – Definir atribuições das equipes.

**Ação** – Definir atribuições de cada voluntário.

**Estratégia 1.3** – Promover a confraternização com os voluntários.

**Ação** – Realizar periodicamente: churrascos, eventos esportivos, passeios, entre outros.

### **Objetivo 2:**

**Estratégia 2.1** – Reverter parte do Imposto de Renda devido pelas pessoas jurídicas em benefício da entidade através da criação de uma cartilha de orientação às empresas.

**Ação** – Estudar a legislação sobre o assunto, tomando conhecimento das leis, decretos, instruções da Receita Federal e resolução do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de São José.

**Ação** – Levantar junto a outras entidades e conselhos (municipal, estadual) a possível existência de cartilhas sobre o assunto, bem como outras matérias que possam subsidiar a elaboração da cartilha.

**Ação** – Elaboração da cartilha (anexo 2).

**Ação** – Visitar empresários da região a fim de sensibilizá-los para reverterem parte do IR devido, em benefício da entidade.

**Estratégia 2.2** – Promover de forma periódica festas, bingos e jantares na comunidade.

**Ação** – Mobilizar os grupos da paróquia (jovens, movimento de irmãos, idosos, voluntários entre outros) visando à colaboração na organização e na realização dos eventos.

**Objetivo 3:** Otimizar o sistema de comunicação da entidade e a conseqüente integração com associados, voluntários, público em geral.

**Estratégia 3.1** – Criar um mecanismo de retorno de informação aos colaboradores (voluntários, doadores, associados, diretores e conselheiros) a fim de demonstrar a gratidão da entidade pelos seus préstimos.

**Ação** – Organizar um cadastro contendo dados pessoais sobre estes colaboradores.

**Ação** – Promover o *feedback* de informações, através de malas-diretas, telefonemas e agradecimento pessoal.

**Ação** – Enviar cartão parabenizando pelo aniversário de cada colaborador.

**Estratégia 3.2** – Criar um informativo dirigido à comunidade, visando conscientizá-la da importância dos serviços da entidade, de seus problemas e suas necessidades.

**Ação** – Contatar algum voluntário com conhecimento específico que se responsabiliza por toda esta atividade.

**Estratégia 3.3** – Aproveitar melhor os espaços de comunicação com o público (missas, reuniões de grupos, jornais, rádio etc.), para divulgação da entidade.

**Ação** – Designar alguém para desempenhar a função de Relações Públicas que se responsabilize, também, por toda essa atividade.

**Estratégia 3.4** – Melhorar o sistema de comunicação interno da entidade.

**Ação** – Realizar reuniões de confraternização entre a Diretoria e Conselho Fiscal.

**Ação** – Designar alguém para a realização de visitas regulares aos vários grupos vinculados à Ação Social.

#### **Objetivo 4:**

**Estratégia 4.1** – Definir que futuras vagas de atendentes sejam supridas com pessoas que possuam o segundo grau com habilitação em magistério, no mínimo.

**Ação** – Atrair estagiários que estejam em fase final do curso de magistério ou pedagogia para realizarem estágios nas duas creches, visando possível contratação.

**Ação** – Recrutar pessoas já formadas para as vagas quando não for possível o preenchimento com os estagiários.

**Estratégia 4.2** – Conscientizar as atuais atendentes das creches da necessidade de se obter a formação mínima exigida em lei e estimulá-las a buscarem essa formação.

**Ação** – Realizar reuniões específicas com as atendentes das creches com o intuito de informá-las sobre a nova legislação, e motivá-las a realizarem os cursos necessários.

**Ação** – Facilitar o máximo possível o acesso aos cursos que visem sua formação ou complementação, através da flexibilização de sua jornada de trabalho.

**Estratégia 4.3** – Articular, com as Secretarias (estadual e municipal) da Educação, com a Associação das Entidades Filantrópicas, universidades e outros órgãos, a participação das atendentes em cursos de formação ou complementação, eventualmente já existentes ou em cursos a serem criados para esta finalidade.

**Ação** – Buscar informações junto a estes órgãos.

**Ação** – Identificar, através de visitas a outras entidades, a maneira como elas estão tratando o assunto.

**Ação** – Propor aos citados órgãos, que desenvolvam um projeto com a finalidade de oferecer às atendentes das creches da região, cursos de formação ou complementação.

#### **Objetivo 5:**

**Estratégia 5.1** – Fazer um levantamento dos cursos, palestras, seminários, encontros, entre outros, que tratem de temas relacionados ao Terceiro Setor e/ou entidades filantrópicas.

**Ação** – Contatar alguns órgãos, tais como: universidades, associação das entidades filantrópicas, Congregação das Irmãs Salesianas, secretarias da Educação, Secretaria do Meio Ambiente do Estado, para se tomar conhecimento prévio da realização de algum desses eventos.

**Ação** – Divulgar, na entidade, estes eventos incentivando a participação de seus Recursos Humanos nestas opções de treinamentos.

**Estratégia 5.2** – Através de iniciativa da própria entidade, promover treinamentos visando a qualificação das pessoas envolvidas.

**Ação** – Contatar pessoas com conhecimento específico sobre o assunto e verificar sua disponibilidade à realização de palestras ou cursos.

**Ação** – Definir as pessoas da entidade que participarão do treinamento, bem como local, data e carga horária.

**Ação** – Incentivar as pessoas da entidade a participarem desses eventos.

**Objetivo 6:**

**Estratégia 6.1** – Definir, de acordo com a estrutura formal, as responsabilidades e atribuições de cada membro da diretoria e do conselho da entidade e de outros colaboradores.

**Ação** – Promover reuniões específicas, visando estudar as atuais atribuições previstas em estatuto e ajustá-las da forma mais eficiente e de acordo com a disponibilidade de cada colaborador.

**Ação** – Elaborar uma relação de responsabilidades e tarefas de cada colaborador e distribuí-las aos mesmos.

**Ação** – Desenvolver um mecanismo para o controle, o acompanhamento e a avaliação da realização de tarefas.

**Estratégia 6.2** – Implantar um planejamento anual das atividades.

**Ação** – Elaborar um cronograma anual das atividades.

**Ação** – Acompanhar e rever sistematicamente o cronograma das atividades, incluindo reuniões periódicas com as equipes executivas, visitas aos grupos etc..

**Objetivo 7:**

**Estratégia 7.1** – Adquirir primeiramente, 4 (três computadores PC's), a serem instalados na Secretaria da ASB, creche do Morro do Pedregal, Reforço escolar e Creche ASB.

**Ação** – Viabilizar as aquisições de computadores usados, através de solicitações à Prefeitura Municipal de São José, Universidade Federal de Santa Catarina ou ainda mesmo a partir de doações de iniciativa privada.

**Estratégia 7.2** – Qualificar os coordenadores das creches e secretaria a utilizar os novos recursos de informática.

**Ação** – Através da participação em cursos oferecidos pelo SENAC, SESC ou UFSC.

**Estratégia 7.3** – Oferecer à comunidade carente cursos profissionalizantes de informática.

**Ação** – Buscar junto ao Departamento de Computação da UFSC, a viabilização de toda a sistemática necessária a realização desses cursos.

**Objetivo 8:**

**Estratégia 8.1** – Envolver determinados setores da UFSC, em serviços de extensão para ASB, entre outros: coordenadoria dos cursos de Pedagogia, Serviço Social, Educação Física, Medicina, Odontologia, Psicologia etc; Núcleo de Transportes; Vice-Reitoria, etc.

**Ação** – Oferecer às crianças uma alimentação equilibrada e adequada ao seu pleno desenvolvimento.

**Ação** – Oferecer possibilidades de acesso ao lazer às atividades lúdicas e educativas que possibilitem desenvolver a integração, diversão e educação ao mesmo tempo em que aprendem a convivência e a sociabilidade.

**Ação** – Realizar acompanhamento médico-odontológico promovendo ações de saúde especialmente na área de prevenção.

**Ação** – Possibilitar às crianças o acesso à modalidades esportivas e acesso à leitura de qualidade.

**Ação** – Promover visitas à escolas, parques, museus etc..

**Ação** – Promover ações de integração da família, sempre que possível, como medida de re-situar a criança no núcleo familiar.

**7.8 PLANO DE AÇÃO – 1999 / 2002.**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATÉGIAS</b>	<b>AÇÕES</b>	<b>QUEM</b>	<b>QUANDO</b>
<b>1 – Aproveitar melhor os trabalhos de voluntários</b>	Realizar campanhas de conscientização junto à comunidade a fim de despertar a importância do trabalho voluntário.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aproveitar espaços de comunicação com o público (missas, reuniões de grupos, informativos, jornais, rádio etc), introduzindo apelos de engajamento em trabalhos voluntários para Ação Social</li> <li>- Planejar e organizar os trabalhos das equipes;</li> <li>- Montar equipes de trabalho</li> <li>- Definir atribuições das equipes</li> <li>- Definir atribuições de cada voluntário</li> </ul>	<b>RELAÇÕES PÚBLICAS</b>	<b>INÍCIO DEZ/1999</b>
	Promover a confraternização com os voluntários	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar periodicamente: churrascos, eventos esportivos, passeios, entre outros</li> <li>- Estudar a legislação sobre o assunto, tomando conhecimento das leis, decretos, instruções da Receita Federal e resolução do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de São José.</li> </ul>	<b>DIRETORIA E VOLUNTÁRIOS</b>	<b>INÍCIO DEZ/1999</b>
<b>2 - Gerar alternativas de captação de recursos financeiros</b>	Reverter parte do Imposto de Renda devido pelas pessoas jurídicas em benefício da entidade através da criação de uma cartilha de orientação às empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantar junto a outras entidades e conselhos (municipal, estadual) a possível existência de cartilhas sobre o assunto, bem como outras matérias que possam subsidiar a elaboração da cartilha.</li> <li>- Elaboração da cartilha</li> <li>- Visitar empresários da região a fim de sensibilizá-los para reverterem parte do IR devido, em benefício da entidade</li> </ul>	<b>VICE TESOUREIRO E ESTAGIÁRIOS</b>	<b>INÍCIO NOV/1999</b>
	Promover de forma periódica festas, bingos e jantares na comunidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilizar os grupos da paróquia (jovens, movimento de irmãos, idosos, voluntários entre outros) visando a colaboração na organização e na realização dos eventos</li> </ul>	<b>DIRETORIA E VOLUNTÁRIOS</b>	<b>SEMESTRAL INÍCIO ABRIL/2000</b>

**OBS.: Todas as ações foram propostas com intuito de não incorrerem em custos ou despesas para entidade.**

OBJETIVO	ESTRATÉGIAS	AÇÕES	QUEM	QUANDO
<p>3 - Otimizar o sistema de comunicação da entidade e a consequente integração com associados, voluntários, público em geral</p>	<p>Criar um mecanismo de retorno de informação aos colaboradores (voluntários, doadores, associados, diretores e conselheiros) a fim de demonstrar a gratidão da entidade pelos seus préstimos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar um cadastro contendo dados pessoais sobre estes colaboradores.</li> <li>- Promover o feedback de informações, através de malas-diretas, telefonemas e agradecimento pessoal.</li> <li>- Enviar cartão parabenizando pelo aniversário de cada colaborador</li> </ul>	<p>-SECRETARIA -RELAÇÕES PÚBLICAS -RELAÇÕES PÚBLICAS</p>	<p>INÍCIO ABRIL/2000</p>
	<p>Criar um informativo dirigido à comunidade, visando conscientizá-la da importância dos serviços da entidade, de seus problemas e suas necessidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contatar algum voluntário com conhecimento específico que se responsabiliza por toda esta atividade</li> </ul>	<p>-RELAÇÕES PÚBLICAS</p>	<p>INÍCIO MAIO/2000</p>
	<p>Aproveitar melhor os espaços de comunicação com o público (missas, reuniões de grupos, jornais, rádio etc.), para divulgação da entidade Melhorar o sistema de comunicação interno da entidade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Designar alguém para desempenhar a função de Relações Públicas que se responsabilize, também, por toda essa atividade</li> <li>- Realizar reuniões de confraternização entre a Diretoria e Conselho Fiscal</li> </ul>	<p>-PRESIDENTE - DIRETORIA</p>	<p>INÍCIO MAR/2000 INÍCIO DEZ/1999</p>

OBJETIVO	ESTRATÉGIAS	AÇÕES	QUEM	QUANDO
<p>4 - Propor formas alternativas para que o quadro de atendentes ("tias") das creches passe a ser constituído de pessoas com o mínimo de qualificação profissional exigida em Lei e necessário à prestação de serviço com maior qualidade.</p>	<p>Definir que futuras vagas de atendentes sejam supridas com pessoas que possuam o segundo grau com habilitação em magistério, no mínimo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ação - Atrair estagiários que estejam em fase final do curso de magistério ou pedagogia para realizarem estágios nas duas creches, visando possível contratação.</li> <li>- Ação - Recrutar pessoas já formadas para as vagas quando não for possível o preenchimento com os estagiários</li> </ul>	<p>COORDENADORAS DAS CRECHES E TESOUREIRA</p>	<p>INÍCIO NOV/1999</p>
	<p>Conscientizar as atuais atendentes das creches da necessidade de se obter a formação mínima exigida em lei (anexo tal) e estimulá-las a buscarem essa formação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar reuniões específicas com as atendentes das creches com o intuito de informá-las sobre a nova legislação, e motivá-las a realizarem os cursos necessários;</li> <li>- Facilitar o máximo possível o acesso aos cursos que visem sua formação ou complementação, através da flexibilização de sua jornada de trabalho</li> </ul>	<p>-VOLUNTÁRIO A DEFINIR</p> <p>- DIRETORIA E COORDENADORAS DAS CRECHES</p>	<p>INÍCIO FEV/2000</p>
	<p>Articular, com as Secretarias (estadual e municipal) da Educação, com a Associação das Entidades Filantrópicas, universidades e outros órgãos, a participação das atendentes em cursos de formação ou complementação, eventualmente já existentes ou em cursos a serem criados para esta finalidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar informações junto a estes órgãos;</li> <li>- Identificar, através de visitas a outras entidades, a maneira como elas estão tratando o assunto ;</li> <li>- Propor aos citados órgãos, que desenvolvam um projeto com a finalidade de oferecer às atendentes das creches da região, cursos de formação ou complementação.</li> </ul>	<p>-VOLUNTÁRIO A DEFINIR, DIRETORIA E COORDENADORAS DAS CRECHES</p>	<p>INÍCIO FEV/2000</p>

OBJETIVO	ESTRATÉGIAS	AÇÕES	QUEM	QUANDO
<p>5 - Indicar opções de treinamentos para os recursos humanos da entidade</p>	<p>Fazer um levantamento dos cursos, palestras, seminários, encontros, entre outros, que tratem de temas relacionados ao Terceiro Setor e/ou entidades filantrópicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contatar alguns órgãos, tais como: universidades, associação das entidades filantrópicas, Congregação das Irmãs Salesianas, secretarias da Educação, Secretaria do Meio Ambiente do Estado, para se tomar conhecimento prévio da realização de algum desses eventos.</li> <li>- Divulgar na entidade estes eventos incentivando a participação de seus Recursos Humanos nestas opções de treinamentos</li> </ul>	<p>VOLUNTÁRIO A DEFINIR, DIRETORIA E COORDENADOR AS DAS CRECHES</p>	<p>INÍCIO FEV/2000</p>
	<p>Através de iniciativa da própria entidade, promover treinamentos visando a qualificação das pessoas envolvidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contatar pessoas com conhecimento específico sobre o assunto e verificar sua disponibilidade à realização de palestras ou cursos.</li> <li>- Definir as pessoas da entidade que participarão do treinamento, bem como local, data e carga horária.</li> <li>- Incentivar as pessoas da entidade a participarem desses eventos</li> </ul>	<p>VOLUNTÁRIO A DEFINIR, DIRETORIA E COORDENADOR AS DAS CRECHES</p>	<p>INÍCIO FEV/2000</p>
<p>6 - Dinamizar o processo de tomada de decisão</p>	<p>Definir, de acordo com a estrutura formal, as responsabilidades e atribuições de cada membro da diretoria e do conselho da entidade e de outros colaboradores.</p> <p>Implantar um planejamento anual das atividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover reuniões específicas, visando estudar as atuais atribuições previstas em estatuto e ajustá-las da forma mais eficiente e de acordo com a disponibilidade de cada colaborador.</li> <li>- Elaborar uma relação de responsabilidades e tarefas de cada colaborador e distribuí-las aos mesmos.</li> <li>- Desenvolver um mecanismo para o controle, o acompanhamento e a avaliação da realização de tarefas</li> <li>- Elaborar um cronograma anual das atividades.</li> <li>- Acompanhar e rever sistematicamente o cronograma das atividades, incluindo reuniões periódicas com as equipes executivas e visitas aos grupos .</li> </ul>	<p>DIRETORIA E DEMAIS COLABORADORES</p>	<p>INÍCIO MAR/2000</p>
			<p>DIRETORIA</p>	<p>NOV/1999</p>

OBJETIVO	ESTRATÉGIAS	AÇÕES	QUEM	QUANDO
<p>7 Informatizar, gradativamente, a ASB, a fim de melhorar sua dinâmica operacional (controle de estoques, controle de pessoal e principalmente um banco de dados com informações sobre voluntários e sócios.), além de vir disponibilizar à comunidade carente à realização de cursos de computação</p>	<p>Adquirir primeiramente, 4 (quatro computadores PC's), a serem instalados na Secretaria da ASB, creche do Morro do Pedregal, Reforço escolar e creche Barreiros.</p> <p>Qualificar as coordenadoras das creches e alguns colaboradores na utilização dos novos recursos de informática</p> <p>Oferecer à comunidade carente cursos profissionalizantes de informática</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viabilizar as aquisições, por doação, de computadores, através de solicitações à Prefeitura Municipal de São José, Universidade Federal de Santa Catarina ou ainda mesmo a partir de iniciativa privada.</li> <li>- Promover a qualificação destas pessoas através da participação em cursos oferecidos pelo SENAC, SESC ou UFSC</li> <li>- Buscar junto ao Departamento de Computação da UFSC, a viabilização de toda a sistemática necessária a realização desses cursos.</li> </ul>	<p><b>DIRETORIA</b></p>	<p><b>INÍCIO ABR/2000</b></p>
<p>8 Promover o bem estar Físico, Social e Psíquico das crianças das creches e do reforço escolar</p>	<p>Envolver determinados setores da UFSC, em serviços de extensão para ASB, entre outros: coordenadoria dos cursos de: Administração, Pedagogia; Serviço Social; Educação Física; Medicina Odontologia, Psicologia, Núcleo de Transporte e Vice reitoria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferecer às crianças uma alimentação equilibrada e adequada ao seu pleno desenvolvimento;</li> <li>- Oferecer possibilidades de acesso ao lazer às atividades lúdicas e educativas que possibilitem desenvolver a integração, diversão e educação ao mesmo tempo em que aprendem a convivência e a sociabilidade;</li> <li>- Realizar, adicionalmente ao que já vem sendo feito através de voluntários e postos de saúde da região, acompanhamento médico-odontológico promovendo ações de saúde especialmente na área de prevenção.</li> <li>- Possibilitar às crianças o acesso à modalidades esportivas e acesso à leitura de qualidade;</li> <li>- Promover visitas a escolas, parques e museus.</li> <li>- Promover ações de integração da família, sempre que possível, como medida de re-situar a criança no núcleo familiar</li> </ul>	<p><b>DIRETORIA</b></p>	<p><b>INÍCIO MAR/2000</b></p>

## **7.9 Estabelecimento de uma visão de sucesso**

A última etapa da elaboração do planejamento estratégico, de acordo com a metodologia de Bryson, consiste na definição de uma visão de sucesso. A partir de toda análise realizada até este momento, estabeleceu-se a seguinte visão para a ASB: “ser uma entidade comprometida com a construção da vida das pessoas atendidas, através de ações educacionais e de assistência social, norteando-se através dos princípios cristãos nos relacionamentos, gerando transformações que levem ao exercício de uma cidadania plena.”

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos objetivos que o planejamento estratégico elaborado para a entidade almeja é o de envolver a UFSC em atividades de extensão através de algumas de suas áreas, podendo ser citados os Departamentos de Administração; Pedagogia; Serviço Social; Educação Física; Medicina; Odontologia; Psicologia; Núcleo de Transporte; Vice reitoria entre tantos outros. É claro que, para isso acontecer, será necessário muito trabalho, e ainda, pode levar vários anos. No entanto, é preciso que sejam dados os primeiros passos para que esse objetivo não passe de apenas mais alguns escritos em uma folha de papel.

Sabe-se que a extensão é uma das funções da universidade, como consta em seu Estatuto, Art. 5º: “A Universidade Federal de Santa Catarina organizar-se-á com estrutura e métodos de funcionamento que preservem a unidade de suas funções de ensino, pesquisa e extensão e assegurem a plena utilização dos seus recursos materiais e humanos, vedada a duplicação de meios para fins idênticos”. Será que a universidade está assegurando a plena utilização de seus recursos materiais e humanos? É possível realizar um grande “trabalho” se utilizados plenamente os recursos da universidade, desde que haja a conscientização e mobilização tanto por parte dos acadêmicos como também de professores. Baseando-se ainda em seus estatutos, Art. 3º: “A Universidade tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico (...) na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida”. Mais um motivo para se acreditar que este objetivo traçado pela ASB seja alcançado, e que a entidade, harmonizada com outros meios caminhe rumo a sua missão.

Dentre tantos problemas enfrentados na produção deste Trabalho de Conclusão de Estágio, cabe ressaltar a escassez na literatura administrativa, a cerca de obras que tratassem de planejamento estratégico orientado a organizações sem fins lucrativos. No entanto, foi encontrada, em alguns trabalhos de defesas de mestrado, uma metodologia de aplicação de PE

em organizações de caráter público, proposta por um autor americano, sendo esta a base de elaboração do Planejamento Estratégico para ASB.

O estágio de três meses na entidade, trabalhando na produção de um planejamento estratégico, significou: ter que conhecer seus valores; pontos fortes e fracos; analisar o ambiente onde está inserida; elaborar estratégias para se ter um dado futuro desejável. Possibilitou, ainda, além da elaboração de trabalho acadêmico de qualidade para a entidade, a aquisição de um grande conhecimento prático, através da oportunidade de ter que enfrentar situações reais, deparando-se com problemas que exigiam um pensamento sistêmico para resolvê-los, bem como de toda a formação adquirida durante o curso de graduação. O estágio de conclusão de curso, contribuiu para o enriquecimento pessoal e profissional dos estagiários, através de vivências até então não observadas em outros estágios.

Exercer a Assistência Social como direito do cidadão não é, decididamente, uma opção que facilmente se faça nos dias de hoje. O mundo tende cada vez mais para um isolamento das pessoas, principalmente nos grandes centros. A tendência do homem moderno é comprar pela Internet, divertir-se pela TV a Cabo, viajar por auto-estradas e edificar altos muros em volta de si mesmo, atendendo pelo circuitos internos de TV ou por interfones. No futuro, será cada vez mais difícil encontrar homens e mulheres socialmente bem sensibilizados e dispostos a deixar seu conforto para envolver-se na solução de problemas sociais.

Apesar da maioria das atividades atualmente desempenhadas nessa área serem de natureza voluntária, sem remuneração, sabe-se que já existem profissionais com diferentes formações atuando no Terceiro Setor, principalmente nas ONG's e recebendo salários parecidos com os da iniciativa privada para funções semelhantes. Pôde-se verificar o crescimento dessa área através da constatação realizada em um levantamento pela Associação Brasileira das Organizações Não-Governamentais (ABONG), da existência de 3.900 ONG's de assistência social apenas na cidade de São Paulo, isso a quatro anos atrás.

É necessário que haja o envolvimento e o comprometimento por parte dos responsáveis pela execução do plano, e ainda, que este seja revisado semestral ou anualmente, para que o planejamento estratégico alcance o efeito desejado, que é a reestruturação da entidade, e conseqüentemente, guiar-se em busca de sua missão: "Preparar pessoas excluídas

para a “vida”, principalmente crianças carentes da comunidade, promovendo ações que permitam seu desenvolvimento pessoal, profissional e social”. Missão essa (anexo 3), a ser viabilizada através de sua “massificação”, que ocorrerá com a distribuição e fixação desta em todas as dependências da entidade.

Deve-se destacar, também, como consequência positiva deste trabalho, o despertar dos membros da entidade da necessidade de se pensar estrategicamente. Esse fato, iniciou-se com a apresentação, feita pelos estagiários, do planejamento estratégico proposto, em reunião da diretoria da ASB. Foi, a partir daí, que o primeiro objetivo estabelecido no plano, “aproveitar melhor os trabalhos de voluntários”, começou a ganhar forma, pois na mesma reunião definiu-se uma equipe responsável para coordenar tal atividade, conforme consta de sua ATA (anexo 4).

Outro “fruto” positivo, conseqüente desta proposta, que já começa a ser colhido, reporta-se ao atingimento do segundo objetivo estabelecido no plano de ação. Esse objetivo, estava relacionado com a geração de uma forma alternativa de captação de recursos financeiros, onde desenvolveu-se uma cartilha de orientação às empresas de como proceder para reverter parte de seu Imposto de Renda devido em benefício da entidade.

## 9 BIBLIOGRAFIA

COBRA, Marcos. **Plano estratégico de Marketing**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1989.

COSTA, Aloysio Texeira. **Administração de Entidades sem fins lucrativos**. São Paulo : Nobel, 1992.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração em organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**; tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo : Pioneira, 1994.

FRANK, Járson. **Nova lei substitui convênios por termos de parceria**. *Gazeta Mercantil da Santa Catarina*, n. 21635, p. 6, 29 de julho de 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing : análise, planejamento, implementação e controle**. 4ª ed. São Paulo : Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil Ltda, 7 ed. 1998.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4.ed. São Paulo : Atlas, 1992.

LIPPI, Roberta. **Terceiro setor espera retomar o crescimento.** *Gazeta Mercantil*, v. 70, n. 21584, p. A-7, 18 de maio de 1999.

→ MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing : metodologia, planejamento.** São Paulo : Atlas, 1997

MELLO, Maria. **ONG's, aqui também tem salário.** *Revista Cláudia*, São Paulo, n 455, p. 134-139, ago./1999.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** RJ. : Record, 1991

MOURA, Gilnei Luiz de. **Planejamento estratégico e planejamento participativo na gestão municipal: O caso do município de Porto Alegre gestão 1989-1993.** Florianópolis : projeto de dissertação (mestrado em administração), CPGA, UFSC, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico : conceito, metodologia e práticas.** São Paulo : Atlas, 1993.

PIRES, Anita. **Marco legal e os novos desafios das ONG's.** *Gazeta Mercantil*, n. 21635, p. 4, 29 de julho de 1999

WOERNER, Joachim. **Marketing para todos.** São Paulo: Summus, 1997.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão social: uma perspectiva conceitual.** *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, set/out. 1998.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Planejamento empresarial: teoria & prática : leituras selecionadas** / (organizado por) Paulo Vasconcellos Filho, Marcos Antônio da Cunha Fernandes (e) José Maria A M Dias. Rio de Janeiro : LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

\_\_\_\_\_ & MACHADO, Antônio de Matos Vieira. **Planejamento estratégico : formulação, implementação e controle**. Rio de Janeiro : LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. 1982.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo : Atlas, 1997.

## **ANEXOS**

# ANEXO 1

## ESTATUTO DA AÇÃO SOCIAL DE BARREIROS

### CAPITULO I

#### DA DENOMINAÇÃO

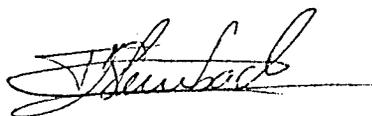
Art. 1º - A Ação Social de Barreiros, fundada em onze de fevereiro de mil novecentos e sessenta e um, na Cidade de São José, Estado de Santa Catarina, registrada no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas, na Comarca de São José, Estado de Santa Catarina, no livro 9-A termo 586, é uma Sociedade Civil filantrópica, sem fins lucrativos, de caráter beneficente e de assistência social.

### CAPITULO II

#### DA FINALIDADE

Art. 2º - A Ação Social de Barreiros tem por finalidade abrangente:

- I - Promover e manter atividades de cunho formativo, tais como: Creche e grupos de educação social.
- II - Auxiliar na manutenção dos princípios cristãos que orientam e norteiam a ação social da Igreja.
- III - Promover visitas domiciliares para orientação à saúde e higiene materno - infantil.
- IV - Realizar estudos sobre os problemas sociais e educacionais de nossa realidade, encaminhando sugestões e reivindicações aos poderes públicos e cobrando providências.
- V - Envolver a Comunidade visando a promoção do ser humano, integrando-a como capacitadora de recursos humanos na execução de seus objetivos.
- VI - Incentivar a formação de grupos voluntários que visem capacitar o ser humano para atividades profissionalizantes, tais como: datilografia, corte e costura, artesanato e afins.



MARIA LUIZABES LOCHS  
J do Registro Civil Titulos  
Termos, Matrículas Juridicas  
em Pessoas - São José/SC

#### Certidão

Certifico e dou fé, na forma do artigo 264 do Código de Processo Civil, que o presente documento é fotocópia, coincidindo em todos os seus termos.

São José - SC

Serviço Registral de Pessoas  
Naturais, Pessoas Jurídicas  
Títulos, Matrículas, Matrículas  
Pópulo, São José - SC

Parágrafo único - Dentro de suas possibilidades financeiras, a Sociedade poderá criar e desenvolver outras obras e atividades que se enquadrem em suas finalidades sociais, a saber: assistência educacional, assistência cultural e assistência à saúde e ao idoso.

### CAPITULO III

#### DA SEDE E FORO

**Art. 3º** - A Ação Social de Barreiros, assim denominada no **Art. 1º** deste Estatuto, tem sede e foro na Comarca da cidade de São José, Estado de Santa Catarina.

### CAPITULO IV

#### DA ADMINISTRAÇÃO

**Art. 4º** - A Ação Social de Barreiros é administrado por sua Diretoria Executiva, composta de cinco membros, conforme definido no artigo 5º, eleitos por seus sócios, quites com suas obrigações sociais.

§ 1º - Todos os membros serão eleitos em reunião de Assembléia Geral, convocada especialmente para este fim.

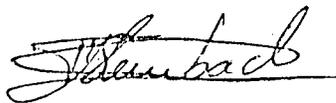
§ 2º - O mandato é de três anos, podendo ser reeleitos por mais uma vez.

§ 3º - O presidente e demais candidatos eleitos dentre os sócios tomarão posse com a assinatura do respectivo termo, lançado em livro próprio perante a Diretoria Executiva anterior, em seção específica.

§ 4º - A Entidade poderá criar departamentos que terão seus regimentos próprios aprovados pela Diretoria.

**Art. 5º** - A Diretoria Executiva da Ação Social de Barreiros tem a seguinte composição:

- I - Presidente
- II - 1º Secretário
- III - 2º Secretário
- IV - 1º Tesoureiro
- V - 2º Tesoureiro



ANA MARIA UNZUÉS LOCHS  
Oficial de Registro Civil, Habilitada  
documentos, cartórios jurídicos  
e outros países.  
São José/SC

#### Certidão

Certifico e dou fé, na forma do artigo 307 do código de processo civil, que o presente documento é fotocópia, coincidindo em todos os seus termos.  
São José - SC

7

Serviço Registral de Pessoas  
Naturais, Pessoas Jurídicas,  
Títulos Doc. e Cartas e Outros  
Papéis. São e Comarca de  
São José - SC

220300

Art. 6º - São atribuições da Diretoria Executiva:

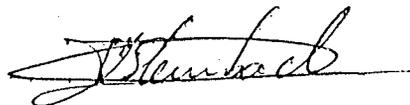
- I - Reunir-se ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente quando convocada por seu presidente.
- II - Reunir-se legalmente com a presença mínima de dois terços de seus membros e deliberar por maioria simples.
- III - Cumprir e fazer cumprir as disposições contidas neste estatuto.
- IV - Admitir e demitir sócios.
- V - Lançar em livro próprio a nominata de seus associados.
- VI - Poderá contrair dívidas, bem como, alienar, hipotecar, vender ou onerar seus bens, respeitada a equivalência entre o valor do bem e a dívida contraída, ouvido o Conselho Fiscal.
- VII - Aprovar as atas de suas reuniões transcrevendo-as em livro próprio, adquirido para este fim, com seus termos devidamente assentados.
- VIII - Colocar à consideração do Conselho Fiscal, os atos praticados na forma do item VI, podendo solicitar parecer conclusivo de peritos, se assim entender, antes de concretizar a transação.
- IX - Colocar à apreciação da Assembléia Geral, para aprovação, as prestações de contas, aprovadas pelo conselho Fiscal.
- X - Propor à Assembléia Geral, as reformas deste Estatuto, quando se fizerem necessárias, com a indicação e redação das partes a serem reformuladas.

## CAPITULO V

## DOS SÓCIOS

Art. 7º - Poderão ser admitidos como sócios da Entidade, as pessoas pertencentes à Comunidade abrangida pela base geográfica da Paróquia dos Sagrados Corações.

Parágrafo único - Só poderão ser admitidos nomes aprovados pela Diretoria Executiva.



MARIA LIHARES LOCHS  
Titular do Registro Civil  
Montez, Passagem Jurídica  
dos papéis.  
São José - SC

Certidão

Certifico e dou fé, na forma do artigo  
384 do código de processo civil, que o  
presente documento é fotocópia,  
conferido em todo o seu teor.  
São José - SC

Serviço Registral de Pessoas  
Naturais, Pessoas Jurídicas,  
Títulos Docentes e Outros  
Papéis. São e Comarca de  
São José - SC

**Art. 8º - São direitos e deveres dos sócios:**

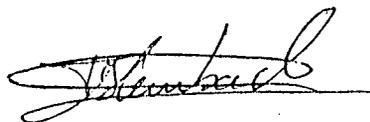
- I - Cumprir com suas obrigações de associado, aceitando as disposições estatutárias.
- II - Manter em dia o pagamento de suas contribuições.
- III - Prestar seus serviços junto à Diretoria Executiva como membro eleito, ou quando designado para alguma atribuição.
- IV - Votar e ser votado, para cargos na Diretoria Executiva e na Assembléia Geral da Sociedade ou para compor o Conselho Fiscal.
- V - Ter seu nome lançado no livro de associado, instituído para este fim, cuja guarda é da responsabilidade exclusiva da Diretoria Executiva.
- VI - Ser desligado do quadro social a pedido, ou por decisão da Diretoria Executiva, respeitadas as formalidades próprias à questão.
- VII - Só poderão exercer o direito do voto os sócios que estiverem quites com suas obrigações financeiras junto à Entidade.
- VIII - Ter direito de apresentar proposta à Diretoria Executiva.

**CAPITULO VI**

**DAS ATRIBUIÇÕES**

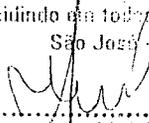
**Art. 9º - São atribuições do Presidente:**

- I - Presidir as reuniões Ordinárias e extraordinárias da Diretoria Executiva.
- II - Convocar as reuniões, dando conhecimento prévio da pauta de trabalho afixando edital na sede da Entidade.
- III - Representar a Sociedade ativa e passivamente, judicial ou extra-judicial, nas suas relações com terceiros.
- IV - Constituir advogados e mandatários.
- V - Praticar os atos de administração ordinária e sua correlação.



**Certidão**

Certifico e dou fé, na forma do artigo 309 do código de processo civil, que o presente documento é fotocópia, coincidindo em todos os seus termos.  
São José - SC



.....  
Oficial

220300

Serviço Registral de Pessoas  
Naturais, Pessoas Jurídicas  
Títulos, Documentos e Outros  
Papéis. Sede e Comarca de  
São José - SC

ANA MARIA LOPES DOS  
Santos  
Oficial do Registro Civil, Títulos  
documentos, papéis, cartórios  
e outros papéis.  
São José/SC

- VI - Emitir e endossar cheques, ordens bancárias e de pagamento e promover aplicações ou poupanças, dentro das disponibilidades financeiras da Sociedade, em conjunto com o 1º tesoureiro, em nome da Sociedade.
- VII - Exercer o voto de desempate, além do voto de qualidade, nas votações dos assuntos administrativos ou não, colocados à consideração da Diretoria Executiva, em suas reuniões ordinárias e extraordinárias.
- VIII - Firmar convênios com entidades públicas ou particulares, ouvida a Diretoria e o Conselho Fiscal.

**Art. 10 - Compete ao 1º Secretário:**

- I - Expedir correspondências em conjunto com o Presidente.
- II - Analisar em conjunto com o Presidente, as correspondências recebidas, para juntos traçarem as providências a serem adotadas.
- III - Manter em dia e em ordem, os livros de Atas e de Sócios, lançando seus assentamentos.
- IV - Manter em ordem os arquivos das correspondências expedidas e recebidas, e as pastas de prestação de contas.
- V - Redigir as atas das sessões ordinárias e extraordinárias das reuniões da Diretoria Executiva.
- VI - Ordenar e preparar todo o expediente das sessões bem como definir pauta dos trabalhos em conjunto com o Presidente.
- VII - Promover a guarda e a classificação de toda documentação, que deverá ser examinada pelo Conselho Fiscal.
- VIII - Promover a guarda e a classificação de toda documentação, bem como definir pauta de trabalhos, quando da reunião da Assembléia Geral da Sociedade.
- IX - Praticar os atos próprios e ainda não identificados, inerentes ao cargo.

**Art. 11 - Compete ao 2º Secretário:**

- I - Auxiliar o 1º Secretário em todas as suas atribuições e substituí-lo na sua ausência.

ANITA MARIA LINHARES LOCHS  
Oficial do Registro Civil, Títulos  
documentos, passagens, certidões  
e outros papéis. São José - SC

**Certidão**  
Certifico e dou fé, na forma do artigo  
384 do código de processo civil, que o  
presente documento é fotocópia,  
coincidindo em todos os seus termos.  
São José - SC



Serviço Registral de Pessoas  
Naturais, Pessoas Jurídicas  
Títulos, Documentos e Outros  
Papéis. São José - SC

22030

**Art. 12 - Compete ao 1º Tesoureiro:**

- I - Exercer suas funções habituais, próprias ao cargo.
- II - Organizar a estrutura administrativa e financeira da Sociedade.
- III - Promover a compra de livros contábeis e fazer seus registros.
- IV - Registrar nos livros próprios, o movimento financeiro diário, de acordo com a receita disponível e a previsão das despesas.
- V - Prever, de acordo com a disponibilidade financeira, o montante da receita frente às despesas, para o exercício financeiro promovendo seu orçamento.
- VI - Aprovar com a Presidência, o cronograma das despesas mensais, adotando a respectiva escala de pagamentos.
- VII - Guardar os valores em lugar seguro, mantendo o sigilo necessário e a ciência ao Presidente.
- VIII - Promover os respectivos cadastros bancários e dos órgãos governamentais.
- IX - Assinar e endossar cheques em conjunto com o Presidente.
- X - Elaborar os balancetes mensais e o balanço anual.

**Art. 13 - Compete ao 2º Tesoureiro:**

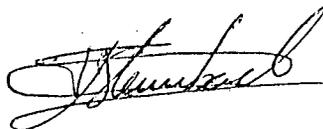
- I - Auxiliar o 1º Tesoureiro em todas as suas atribuições e substituí-lo na sua ausência.

**CAPITULO VII**

**DA FORMAÇÃO PATRIMONIAL**

**Art. 14 - O patrimônio da Ação Social de Barreiros é formado:**

- I - Por bens imóveis e móveis que possui e que venha a possuir.
- II - Por doações, donativos, legados, contribuições de seus associados e de benfeitorias realizadas pela comunidade.



Serviço Registral do Pessoas  
Naturais, Pessoas Jurídicas  
Títulos, Documentos e Outras  
Papéis. São o Comarca da  
São José — SC

- III - Por rendas provenientes de seus bens, serviços e aplicações financeiras.
- IV - Por subvenções de terceiros ou de órgãos públicos: Municipal, Estadual e Federal.

## CAPITULO VIII

### DA EXTINÇÃO

**Art. 15** - Extinta a sociedade, por decisão da Assembléia Geral, em votação por maioria absoluta de seus membros, o patrimônio da Ação Social de Barreiros, respeitadas as doações consignadas, caso a ela tenham sido feitas, serão destinadas a uma Sociedade congênere, devidamente constituída e registrada no Conselho Nacional de Assistência Social.

## CAPITULO IX

### DO CONSELHO FISCAL

**Art. 16** - O Conselho Fiscal, órgão fiscalizador da Ação Social de Barreiros, é composto por três membros efetivos e três suplentes, eleitos juntamente com os membros da Diretoria Executiva, indicados dentre os sócios, eleitos pela Assembléia Geral, para mandato de três anos, podendo ser reeleitos uma só vez.

**Art. 17** - Compete ao Conselho Fiscal:

- I - Assinar termo de posse em livro próprio, perante a Diretoria Executiva, reunida para este fim.
- II - Reunir-se ordinariamente cada mês, ou extraordinariamente quando for necessário, para apreciar as prestações de contas da Diretoria Executiva, como também os balanços e balancetes, emitindo parecer conclusivo, aprovando ou não a movimentação financeira mensal.
- III - Pronunciar-se conclusivamente sobre os assuntos ligados à compra e venda de bens, hipotecas e outros atos, ligados ao patrimônio, conforme disposição contida no artigo 6º, item VI.

ANA MARIA LINHARES LOUIS  
Oficial do Registro Civil - Titulos  
documentos, escrituras, cartilhas  
e outros papéis. 025 17.9186

Certidão

Certifico e dou fé, na forma do artigo  
331 do código de processo civil, que o  
presente documento é fotocópia,  
coincidente em todos os seus termos  
São José - SP

Oficial

2-2-03 99

Serviço Registral da Pessoa  
Naturais, Pessoas Jurídicas  
Titulos, Obracoes e Outros  
Papéis. Sede e Comarca de  
São José - SP

- IV - Devolver à Diretoria Executiva a documentação prevista no item II, após apreciação, indicando possíveis alterações, se for o caso.
- V - Concluída a tramitação no Conselho Fiscal e Diretoria Executiva, a documentação ficará sob a guarda da Diretoria Executiva, para apreciação final da Assembléia Geral.

**Art. 18** - A composição do Conselho Fiscal será determinada pelos membros efetivos, eleitos dentre os sócios, quando da Assembléia para eleger os membros da Diretoria Executiva e, entre si, indicarão o Presidente desse Conselho.

**Art. 19** - Em caso de impedimento de qualquer membro efetivo, compete ao Presidente do Conselho, promover a convocação do membro suplente para reunião do colegiado.

**Art. 20** - Estes atos serão consignados quando da lavratura da ata da reunião respectiva, no livro próprio.

## CAPITULO X

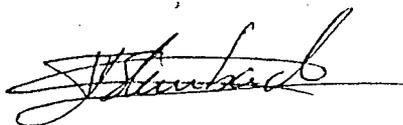
### DA ASSEMBLÉIA GERAL

**Art. 21** - A Ação Social de Barreiros tem, na Assembléia Geral, o órgão soberano sobre decisões que digam respeito à sua administração executiva e fiscal e se reúne ordinariamente no mês junho de cada ano e, em caráter extraordinário, sempre que a Diretoria julgar conveniente, ou a requerimento de, pelo menos, 20 ( vinte ) sócios.

**Art. 22** - A Assembléia Geral é constituída:

- I - Pelos membros da Diretoria Executiva.
- II - Pelos membros do conselho fiscal.
- III - Pelos sócios admitidos na forma que dispõe este estatuto.

**Art. 23** - A Assembléia Geral se reúne em primeira chamada com a presença de no mínimo dois terços de sócios, incluída a Diretoria Executiva e Conselho Fiscal, e em segunda e última chamada, meia hora após, com qualquer número de sócios membros.



Serviço Registral de Pessoas  
Naturais, Pessoa Jurídica,  
Títulos, Documentos e Outros  
Papéis. São a Câmara de  
São José - SC

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

#### Certidão

Certifico e dou fé, na forma do artigo 224 do código de processo civil, que o presente documento é fotocópia, coincidente em todos os seus termos.  
São José - SC

§ 1º - O edital de convocação será afixado na sede da Entidade, bem como publicado na imprensa local, com antecedência mínima de oito dias.

§ 2º - Suas deliberações são por maioria simples de votos dos sócios presentes.

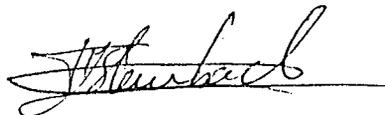
**Art. 24 - Compete à Assembléia Geral:**

- I - Ultime os trabalhos da eleição, com vistas a eleger os membros da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal.
- II - As chapas para concorrerem à eleição deverão ser apresentadas junto à comissão respectiva, devidamente formada para este evento.
- III - Os candidatos que comporem as chapas para o pleito deverão ser associados devidamente quites com as obrigações perante a Sociedade.
- IV - As alegações que poderão ocorrer durante as eleições serão resolvidas pelos componentes da mesa diretora dos trabalhos, indicados no início da reunião da Assembléia.
- V - O presidente da Assembléia será o Presidente da Diretoria Executiva, que formará a mesa diretora dos trabalhos, indicando os membros dentre os associados presentes.
- VI - Examinar o balanço do último exercício, aprovando ou não o relatório do Conselho Fiscal.
- VII - Aprovar ou não a admissão de sócios, feitas pela Diretoria Executiva, dando "referendum" no livro próprio de admissão.
- VIII - Colocar à apreciação dos membros da Assembléia, as reformas estatutárias que se fizerem necessárias.

**CAPITULO XI**

**DISPOSIÇÕES FINAIS**

**Art. 25 - Os membros da Diretoria Executiva do Conselho Fiscal e os demais associados da Entidade não respondem subsidiariamente pelas obrigações sociais da Sociedade.**



Serviço Registral de Pessoas  
Naturais, Jurídicas e  
Títulos Doc. e Outros  
Papéis. São José - SC

HERES LOCHS  
tre Civil, Titulos  
essoas jurídicas

São José/SC

**Certidão**

Certifico e dou fé, na forma do artigo  
381 do código de processo civil, que o  
presente, documento

7

**Art. 26** - É vedada a remuneração de cargos da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal, bem como a distribuição de lucros, participação de resultado, bonificações ou vantagens a dirigentes ou associados sob nenhuma forma ou pretexto.

**Art. 27** - A Sociedade não distribui dividendos de espécie alguma, nem qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas rendas, a título de lucro ou participação de resultado, no seu resultado financeiro anual.

**Art. 28** - Aplicar integralmente no país os seus recursos, na manutenção de seus objetivos institucionais e emprega o superávit eventualmente verificado em seus exercícios financeiros na manutenção de suas obras e no desenvolvimento de suas finalidades sociais.

**Art. 29** - A Ação Social de Barreiros é de duração indeterminada e só se extinguirá quando não puder mais cumprir com suas finalidades e será por deliberação da Assembléia Geral Ordinária ou Extraordinária.

**Art. 30** - Os casos omissos verificados na elaboração deste Estatuto, serão resolvidos de comum acordo entre a Diretoria Executiva e o Conselho Fiscal, " ad referendum " da Assembléia Geral, com as emendas dos dispositivos a serem inseridos.

**Art. 31** - O presente Estatuto, que revoga todos os anteriores, entrará em vigor na data de seu competente registro no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas da Comarca de São José, e somente poderá ser reformado, total ou parcialmente, por decisão da Assembléia Geral especialmente convocada para esse fim.

São José, 05 de novembro de 1994

A presente reforma estatutária foi aprovada em reunião da Assembléia Geral Extraordinária, realizada no dia 05 de novembro de 1994, em São José, Estado de Santa Catarina.

*Pe. Timóteo José Steinbach*

Serviço Registral de Pessoas  
Naturais - Pessoas Jurídicas  
Títulos - Documentos e Outros  
Pp. S. J. - Comarca de  
São José - SC

REGISTRO DE PESSOAS  
NATURAS - PESSOAS JURÍDICAS  
TÍTULOS - DOCUMENTOS E OUTROS  
P. P. S. J. - COMARCA DE  
SÃO JOSÉ - SC

Certidão

Certifico e dou fé, na forma do artigo  
354 do código de processo civil, que o

## ANEXO 2



***NO FUNDO,  
AS EMPRESAS PODEM  
AJUDAR MUITAS  
CRIANÇAS.***

### ***EMPRESÁRIO:***

***Seu Imposto de Renda poderá ficar aqui mesmo,***

***e transformar a vida das crianças carentes, acolhidas pela Ação Social de Barreiros.***

***Veja como aplicar até 1% do Imposto Devido.***

## **AÇÃO SOCIAL DE BARREIROS**

Entidade ligada à Paroquia Sagrados Corações que atualmente mantém duas creches para crianças de famílias carentes. Uma das creches funciona anexa à Casa Paroquial e a outra localiza-se no morro do Pedregal. Somando-se ainda, um grupo de reforço escolar que também está instalado junto ao morro do Pedregal, tem-se um total de 194 crianças acolhidas.

## **DESPESAS MENSAIS**

Visando contornar o problema da escassez de recursos financeiros, para a cobertura das despesas mensais de aproximadamente R\$ 5.000,00, está-se procurando despertar os cristãos de boa vontade, com mente e coração generosos às causas sociais, para que colaborem com os trabalhos da entidade.

## **FORMAS PARA A EMPRESA COLABORAR**

- Depósito ao FIA – Fundo Municipal da Infância e Adolescência de São José/SC. Esta é a forma mais econômica, pois a Empresa compensa o valor depositado através do benefício fiscal que permite a dedução de até 1% do Imposto de Renda Devido. O CGC do FIA é 82.892.274/0001-05.
- Depósito em qualquer agência do BESC na conta nº 1584-8 da Agência 255.
- Doações pecuniárias diretamente nas duas creches, uma na rua Cândido Amaro Damásio nº 700, em Barreiros e a outra na rua João Paulo Gaspar 3030, Bairro Ipiranga, Morro do Pedregal.

## **DEDUÇÃO DO IMPOSTO DE RENDA – PESSOA JURÍDICA**

As empresas podem fazer doações ao fundo de qualquer valor, todavia sua dedutibilidade só será permitida às tributadas pelo lucro real, no limite de 1% do Imposto de Renda devido.

Observe-se também que:

- ➔ As doações são despesas não dedutíveis na apuração do Lucro Real, pois são deduzidas diretamente do Imposto devido (respeitado o limite de 1% )
- ➔ O valor das doações feitas durante o ano será registrado na declaração do Imposto em campo próprio.

## **COMO CANALIZAR PARA A AÇÃO SOCIAL DE BARREIROS**

1º - Deve-se utilizar o formulário de arrecadação próprio, preenchido com os dados necessários, conforme o modelo apresentado em seguida.

2º - Para que a sua contribuição ao FIA possa ser 70% canalizada para a Ação Social de Barreiros (ASB), conforme a Resolução nº 005/97, do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, basta escrever na guia “EM BENEFÍCIO DA AÇÃO SOCIAL DE BARREIROS”, encaminhando uma cópia do depósito diretamente à ASB, Rua Cândido Amaro Damásio, 700 – Barreiros, São José SC, cep 88111-110.

## FUNDAMENTAÇÃO LEGAL

### *LEGISLAÇÃO FEDERAL:*

*Lei Nº 8.069, DE 13/07/90* – cria o Estatuto da Criança e do Adolescente, permitindo aos contribuintes do Imposto de Renda, em seu artigo 260,00, deduzir o valor das doações efetuadas aos fundos;

*Lei Nº 8.242, DE 12/10/91* – em seu artigo 10, deu nova redação ao artigo 260 da Lei nº 8.069/90;

*Decreto nº 794 de 05/04/93* – estabelece o limite de dedução do Imposto de Renda das pessoas jurídicas;

*Instrução Normativa nº 86, de 26/10/94* – dispõe sobre as normas de tributação relativas à incidência do Imposto de Renda das pessoas jurídicas.

*Lei nº 9.532, de 10/12/97* – dispõe sobre os novos limites de dedutibilidade dos incentivos fiscais relativos às pessoas jurídicas e físicas a partir do ano-calendário de 1998.

### *LEGISLAÇÃO MUNICIPAL:*

*Lei nº 2.411, de 24/08/92* – cria o Conselho Municipal do Direitos da Criança e do Adolescente de São José e o Fundo Municipal para a Infância e Adolescência;

*Decreto nº 2.448 de 10/12/92* – regulamenta o Fundo Municipal para a Infância e Adolescência de São José.

*Resolução nº 005/97 do Conselho Municipal do Direitos da Criança e do Adolescente de São José* – Garante a destinação de 70% da doação para a entidade indicada pelo doador.

**OBSERVAÇÃO:** *Empresa de qualquer cidade do Brasil pode optar pela aplicação do Imposto de Renda Devido em favor do Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de São José, com indicação da entidade beneficiada “Ação Social de Barreiros”*

## COMO DETERMINAR O VALOR DEDUTÍVEL DO IMPOSTO

### EXEMPLO:

Empresa tributada com base no Lucro Real anual (recolhimentos mensais pelo Estimado) sem o adicional do Imposto de Renda:

Considerando a doação ao Fundo de R\$ 100,00 e um Lucro Líquido anual antes da Contribuição Social R\$ 64.000,00, teremos:

Lucro Líquido antes da Contrib. Social	R\$ 64.000,00
Doação ao Fundo	R\$ 100,00
Base de Cálculo do Imposto De Renda	R\$ 64.100,00
Imposto de Renda devido (alíq de 15%)	R\$ 9.615,00
Imposto de Renda devido (adicional)	0,00
Limite para dedutibilidade (1%)	R\$ 96,15
Excesso verificado	R\$ 3,85

Empresa tributada com base no Lucro Real anual (recolhimentos mensais pelo Estimado) com o adicional do Imposto de Renda:

Considerando doações mensais ao Fundo de R\$ 40,00 e Lucro Líquido anual antes da Contribuição Social de R\$ 300.000,00, teremos:

Lucro Líquido antes da Contribuição Social	R\$ 300.000,00
Doação ao Fundo (40 X 12)	R\$ 480,00
Base de Cálculo do Imposto De Renda	R\$ 300.480,00
Imposto de Renda devido (alíq de 15%)	R\$ 45.072,00
Imposto de Renda devido (adicional)	R\$ 6.048,00
Limite para dedutibilidade do FIA (1%)	R\$ 450,72
Excesso verificado no FIA	R\$ 29,28

### Observações:

No livro de Apuração do Lucro Real, no total das doações feitas será adicionado:

Lucro Líquido antes da Contribuição Social..... R\$ 300.000,00

Adição ao Lucro:

Doações feitas ao Fundo dos Direitos da Criança e do Adolescente, conforme registro na conta nº X, folhas nºs: .....do Livro Diário nº Y..... R\$ 480,00

Lucro Real ..... R\$ 300.480,00



ESTADO DE SANTA CATARINA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ  
SECRETARIA DE FINANÇAS

01 CARIMBO PADRONIZADO

02 RESERVAÇÃO

**FIA - FUNDO MUNICIPAL P/ A  
INFÂNCIA E ADOLESCÊNCIA SJ  
BESC AG 051 C/C 039.300-4**

03 NÚMERO DO CGC OU CPF

NÚMERO DE INSCRIÇÃO MUNICIPAL

04 NOME OU RAZÃO SOCIAL

06 NÚMERO DO DOCUMENTO DE ORDEM

05 ENDEREÇO COMPLETO

07 EXERCÍCIO

08 PERÍODO DE REFERÊNCIA

11 ESPECIFICAÇÃO DA RECEITA

09 PARCELA

10 DATA DE VENCIMENTO

18 INFORMAÇÕES PREVISTAS EM INSTRUÇÕES

12 CÓDIGO

13 VALOR CR\$

DEMONSTRATIVO DA RECEITA		23 CÓDIGO	24 VALOR
19 CÓDIGO	20 VALOR	25 CÓDIGO	26 VALOR
1	5	6	4
21 CÓDIGO	22 VALOR	27 CÓDIGO	28 VALOR
3	1	2	0

MULTA

14 VALOR CR\$

JUROS

15 VALOR CR\$

CORREÇÃO MONETÁRIA

16 VALOR CR\$

TOTAL

17 VALOR CR\$

AUTENTICAÇÃO

**ATENÇÃO**

O FORMULÁRIO SERÁ ACEITO SE PREENCHIDO À MÁQUINA OU EM FOLHA DE FORMA

**DESTINO DAS VIAS**

- 1ª VIA - BRANCA - PROCESSAMENTO
- 2ª VIA - AZUL - TESOUREARIA
- 3ª VIA - VERDE - CONTRIBUINTE
- 4ª VIA - AMARELA - CONTABILIDADE

*Em benefício da Ação Social de Barreiros*

CAMPOS QUE DEVEM SER PREENCHIDOS	INFORMAÇÃO A CONSTAR
02	FIA – Fundo Municipal para a Infância e Adolescências SJ - BESC Ag. 051 c/e 039.300-4
03, 04 e 05	CGC, razão social e endereço do doador
07	Escrever o <b>ano</b> da doação, usando quatro algarismos (ex.: 1998)
10	<b>Data</b> da doação
11	Escrever <b>FIA – Fundo Municipal para a Infância e Adolescências SJ</b>
12 e 19	Escrever <b>1210</b>
13, 17 e 20	<b>Valor</b> da doação
AUTENTICAÇÃO	Escrever conforme modelo acima, em todas as vias: “Em benefício da Ação Social de Barreiros”

**NOSSA MISSÃO É:**

**“PREPARAR PESSOAS EXCLUÍDAS PARA A “VIDA”,  
PRINCIPALMENTE CRIANÇAS CARENTES DA  
COMUNIDADE, PROMOVENDO AÇÕES QUE  
PERMITAM SEU DESENVOLVIMENTO PESSOAL,  
PROFISSIONAL E SOCIAL”.**

**AÇÃO SOCIAL DE BARREIROS**

#### ANEXO 4

precise. Também referiram o pedido de se proceder novos membros para formação da Nova Diretoria da próxima gestão. 21º) Mário pediu o Tadeu que convidasse o Eduardo Cassareli para participar da Diretoria da Ação Social na próxima gestão; sugeriu que convidasse o mesmo para participar dos cursos para o 3º setor que estão acontecendo para capacitação de dirigentes, funcionários e colaboradores do CINGE em novembro e que também convidou Mário.

22º) A integração entre as Mechas e a Comunidade estão acontecendo através da cooperação de Mário e Solísio.

23º) Próxima reunião dia 19 Novembro às 20:00 hrs. Nada mais havendo a tratar foi levantada a reunião e lavada a presente ata que se aprovou. Será assinada por todos os presentes. São José 15-10-99.

Luiz Carlos Guimarães  
Luiz Manoel  
Luiz Silva

Ata da Reunião da Ação Social realizada no dia 19-11-99.

Nos dias 19 de Novembro do Ano de 1999, Mil Novecentos e Noventa e nove às vinte horas numa das Salas da Casa Paroquial reuniu-se a diretoria da Ação Social para tratar dos seguintes assuntos: 1º) Foram apresentados aos membros da Diretoria dois novos voluntários: Mário Wagner e Eduardo Cassareli, que

como a esposa do senhor Eduardo Cassaro-  
 li, e em seguida feito a Glacão do Rai-  
 messo pelo padre Timoteo. 2º) Leitura e Assi-  
 natura de duas Atas e Assinatura das  
 mesmas. 3º) Tarciso comentou que o Cesar  
 ficou de fazer o documento para reparar  
 goterias. 4º) Os estagiários: Alex e Rodrigo  
 da Ação Social fizeram uma exposição a  
 respeito do trabalho desenvolvido, que se  
 traduz num planejamento estratégico para  
 os próximos três anos; várias pessoas fizeram  
 comentários sobre os trabalhos desses estagi-  
 ários da UFSC, dentre eles: O marcelo  
 comentou alguns pontos sobre os principais  
 objetivos do plano de ação. Destacou que o  
 primeiro objetivo deste plano seja alcançado  
 num grupo de pessoas já estão trabalhando  
 (COO de cada um das duas Igrejas, um membro  
 da diretoria e dois voluntários); O Padre  
 Timoteo fez comentários a respeito, bem  
 como sugeriu que a Nova Diretoria teve  
 se numa visão diferenciada, visando novas  
 opções de trabalho a ser desenvolvido na  
 Ação Social para próxima gestão; Gady's  
 sugeriu ao padre Timoteo e aos presentes  
 de se pensar já no início do próximo  
 ano ainda na atual gestão de se planejar  
 e organizar os trabalhos a ser desenvolvidos  
 na ASB. Após estes comentários, o traba-  
 lho dos estagiários foi aprovado por  
 unanimidade dos presentes. 5º) Gladys  
 colocou também a necessidade de se fazer  
 um projeto das necessidades da ASB, para  
 cadastramento de voluntários para trabalhos

Malcolm Social e sugeriu também que seus membros participassem do curso do 3º setor oferecido gratuitamente em horários futuros pela UNIVALI, UFAC e Fundação na capacitação de Dirigentes, Voluntários e funcionários remunerados.

6º) Também sugeriu que a Diretoria se voltasse também de forma voluntária para trabalhos paralelos junto a ASB como por exemplo os grupos de trabalhos, grupos jovens, Comunidade e Embros. 7º) Maria e Gladys comunicaram que 3º Férias dia 23/11 às 14:00 horas reunião do grupo que trabalha no 1º objetivo "Aprovar os melhores trabalhos de voluntários" na sala de costura do 1º andar do Pedregal. 8º) Maruca comentou sobre a Assistência Jurídica Gratuita que vem sendo realizada por dois advogados voluntários, na Capela São Francisco, todos os sábados das 10:00 as 12:00 horas. Pediu também que alguém dos presentes fizesse uma visita a aqueles profissionais durante o período de seus trabalhos voluntários.

9º) Maruca também comentou sobre a situação boa do caixa da Associação, já tendo dinheiro suficiente para pagar o 13º salário.

10º) Foi também comentado sobre as Férias das tias com início em 20/12 e retorno em 14/02/2000, sendo que as férias iniciam as aulas em 21/02/2000.

11º) Maria comentou que a Associação tem uma Festa Padre Rôma II, realizará uma festa para as crianças em data a ser marcada. 12º) Festa de encerramento das

Atividades do ASB do corrente ano dia 18/12  
 às 18:00hs, sendo decidido por todos os presentes  
 13ª Mônica informar que estas programadas  
 reuniões com os pais das crianças da Creche  
 por ela coordenada, proxima 3ª, 4ª, 5ª e  
 6ª feira a partir do dia 23/11 a 26/11.

14ª Tadeu Timoteo pediu que alguém se encar-  
 regasse de comprar os presentes para as tias  
 das duas, ficando sendo voluntarias as senhoras  
 Gladys, Alzira e Carminda.

15ª Thana Sirely informou que a Creche do Pedregal,  
 por ela coordenada fora como apresentacao de  
 levantamento as 17:00hs de 15/12/99 na igreja do  
 Pedregal. Nada mais havendo a tratar foi  
 levantada a reunião e levado a presente ata que  
 se aprovada sera assinada por mim e todos os  
 presentes. S.O.S., 19-11-99

Assinaturas  
 Manuel e Ceceger,  
 Eduardo Cassarelli Carminda  
 Ivone Julia Cassarelli Thana Sirely  
 Mônica Moraes