

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS: UMA APLICAÇÃO

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção -
Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do
grau de Mestre em Engenharia de Produção

RENATA DE MARTINS FARIA VIEIRA

Florianópolis/ fevereiro 2001

ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS: UMA APLICAÇÃO

RENATA DE MARTINS FARIA VIEIRA

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de "Mestre em Engenharia",
Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Prof. Ricardo de Miranda Barcia, Ph.D.

Coordenador do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Banca Examinadora:

Fernando Alvaro Ostuni Gauthier, Dr.

Orientador

Édis Mafra Lapolli, Dr.

Membro da Banca

Ana Maria Benciveni Franzoni, Dr.

Membro da Banca

Dedicatória

Dedico este trabalho à meus pais,
meus grandes incentivadores
na realização do mesmo.

Agradecimentos

Aos meus pais pelo carinho e paciência que tiveram comigo, em momentos tão conturbados da minha vida. Pela sua compreensão, em momentos de lazer em que não estive presente, para que pudesse concluir este trabalho.

Aos meus irmãos, cunhado e cunhada pela paciência que tiveram comigo, ao longo desta jornada.

Ao meu orientador, Fernando Alvaro Ostuni Gauthier, pela sua orientação na realização da presente pesquisa.

À Promenor que permitiu a realização da aplicação dos passos metodológicos na instituição, não colocando nenhuma restrição ao acesso às informações.

A todos os funcionários da Promenor que sempre me receberam muito bem, principalmente, Regina (coordenadora técnica), Luciana, Salete, Karine, Rosemeri, integrantes da equipe de projeto, que me auxiliaram na realização da pesquisa.

Aos meus colegas da ENE que sempre estiveram comigo no dia a dia, auxiliando-me a superar as dificuldades que encontrava para a realização deste trabalho.

Aos meus amigos, pelo carinho e compreensão durante a realização deste trabalho.

Sumário

Lista de Figuras	ix
Lista de Quadros	x
Resumo	xi
Abstract	xii
Capítulo 1. Introdução	1
1.1. Apresentação	1
1.2. Definição do tema	3
1.3. Objetivos do trabalho	3
1.3.1. Objetivo geral	3
1.3.2. Objetivos específicos	3
1.4. Justificativa	4
1.5. Estrutura do trabalho	5
1.6. Metodologia do trabalho	6
Capítulo 2. O empreendedorismo social	9
2.1. O empreendedorismo	9
2.1.1. A definição do empreendedorismo	9
2.1.2. O histórico do empreendedorismo	10
2.1.3. O perfil do empreendedor	12
2.2. O empreendedorismo social	13
2.2.1. A definição do empreendedorismo social	13
2.2.2. O histórico do empreendedorismo social	16
2.2.3. O perfil do empreendedor social	18
2.2.4. Terminologias utilizadas no empreendedorismo social	20
2.2.4.1. Empreendedor social - Social entrepreneur	20
2.2.4.2. Empreendimento filantrópico - Nonprofit enterprise	20

2.2.4.3. Capital de risco - Venture capital	20
2.2.4.4. Filantropia de risco - Venture philanthropy	21
2.2.4.5. Intersetorial – Intersectoral	21
2.2.4.6. Capital social - Social capital	21
2.2.4.7. Org. com responsabilidade social - Socially responsible business	21
2.2.5. Os valores do empreendedor social	22
2.2.6. Administração de organizações sem fins lucrativos	24
Capítulo 3. Conceitos	28
3.1. Caridade e filantropia	28
3.1.1. Caridade	28
3.1.2. Filantropia	29
3.2. Plano de negócios e projeto	29
3.2.1. Plano de negócios	29
3.2.2. Projeto	30
3.3. Organização e instituição	31
3.3.1. Organização	31
3.3.2. Instituição	31
3.4. Cultura organizacional	32
3.5. Clima organizacional	36
3.6. Responsabilidade social	37
3.7. <i>Marketing</i> social	41
3.8. Contabilidade social	42
Capítulo 4. Valores teóricos da elaboração de projetos em organizações sem fins lucrativos	44
4.1. A visão de Mim Carlson	44
4.2. A visão de Peter C. Brinckerhoff	47
4.3. A visão de Antonio César Amaru Maximiano	49
4.4. A visão de Woiler & Mathias	52
4.5. Comparação das idéias dos autores	55

Capítulo 5. Passos metodológicos desenvolvida para a elaboração de projetos em instituições sociais	65
5.1. 1º Passo: Título	65
5.2. 2º Passo: Sumário	65
5.3. 3º Passo: Resumo	66
5.4. 4º Passo: Descrição da organização e do negócio	66
5.5. 5º Passo: Descrição das metas e dos objetivos	66
5.6. 6º Passo: Elaboração de um plano de <i>marketing</i>	66
5.7. 7º Passo: Elaboração de um plano financeiro	67
5.8. 8º Passo: Avaliação do resultado	67
5.9. 9º Passo: Apêndice	68
5.10. 10º Passo: Determinação dos resultados	68
Capítulo 6. Estudo de caso: aplicação dos passos metodológicos proposta na Irmandade do Divino Espírito Santo – Promenor	71
6.1. Considerações iniciais	71
6.2. Instituição	71
6.3. Projeto de <i>design</i> gráfico	74
6.3.1. 1º Passo: Título	74
6.3.2. 2º Passo: Sumário	75
6.3.3. 3º Passo: Resumo	76
6.3.4. 4º Passo: Descrição da organização e do objeto do projeto	78
6.3.5. 5º Passo: Descrição das metas e dos objetivos	83
6.3.6. 6º Passo: Elaboração de um plano de <i>marketing</i>	84
6.3.7. 7º Passo: Elaboração de um plano financeiro	85
6.3.8. 8º Passo: Avaliação do resultado	88
6.3.9. 9º Passo: Apêndice	88
6.3.10. 10º Passo: Negociar com os financiadores	89
6.4. Projeto Manutenção e Restauração de Móveis	89
6.4.1. 1º Passo: Título	89
6.4.2. 2º Passo: Sumário	90

6.4.3. 3º Passo: Resumo	91
6.4.4. 4º Passo: Descrição da organização e do objeto do projeto	92
6.4.5. 5º Passo: Descrição das metas e dos objetivos	98
6.4.6. 6º Passo: Elaboração de um plano de <i>marketing</i>	98
6.4.7. 7º Passo: Elaboração de um plano financeiro	99
6.4.8. 8º Passo: Avaliação do resultado	102
6.4.9. 9º Passo: Apêndice	102
6.4.10. 10º Passo: Negociar com os financiadores	102
6.5. Considerações finais	103
Capítulo 7. Conclusão	104
7.1. Conclusão	104
7.2. Recomendação	104
Bibliografia	106
Apêndice 1	112
Apêndice 2	131

Lista de Figuras

Figura 1. Ciclo de vida do empreendedor social	19
Figura 2. Hierarquia da responsabilidade social	40

Lista de Quadros

Quadro 1. Características dos Empreendedores	13
Quadro 2. Comparação entre organizações sociais tradicionais e organizações sociais empreendedoras	15
Quadro 3. Comparação entre empreendedores de negócio e empreendedores sociais	16
Quadro 4. Diferenças entre Organizações Privadas, Orientadas para Lucro e Organizações Públicas Sem Fins Lucrativos	25
Quadro 5. Comparação das idéias expostas pelos autores	56
Quadro 6. Resumo dos passos metodológicos propostos	69

Resumo

Nos últimos anos o empreendedorismo tornou-se o propulsor do sucesso de muitas organizações. Seu estudo vem crescendo em nosso país, nas mais diferentes áreas.

O empreendedorismo social surgiu pela necessidade das instituições sociais em desenvolverem-se e tornarem-se auto-sustentáveis, não dependendo das ações do governo para se manterem. Para que isso aconteça, as instituições necessitam obter recursos junto aos investidores, precisando, de elaborar projetos.

A elaboração de projetos na área social, para muitas instituições não é muito fácil de realizar, por isso, este trabalho, desenvolveu passos metodológicos que pudesse orientar o desenvolvimento desses projetos. Para isso, buscou-se conhecer a opinião de certos autores.

Os passos metodológicos propostos dizem que são necessários dez passos para a elaboração de um projeto na área social, são eles: a) Título; b) Sumário; c) Resumo; d) Descrição da organização e do negócio; e) Descrição das metas e dos objetivos; f) Elaboração de um plano de *marketing*; g) Elaboração de um plano financeiro; h) Avaliação do resultado; i) Apêndice; e, j) Determinação dos resultados.

Por fim, aplicou-se esses passos metodológicos em uma instituição social, a Irmandade do Divino Espírito Santo – Promenor, onde foram realizados dois projetos utilizando os “passos metodológicos propostos”.

Abstract

In the last years entrepreneurship became the success propeller of a lot of organizations. It's study is growing at our country, in the most different areas.

The social entrepreneurship appeared for the need of the social institutions in their development and his order to become self-sustained, not depending on the actions of the government for their maintainance. In order to his happen the institutions must obtain resources from the sponsorships, and for his purpose, they have to elaborate projects.

The elaboration of projects in the social area for many institutions it's not very easy of accomplishing, for this reason work developed a methodology to guide the development of those projects. For that, it was necessary to know other author's opinions.

The methodological steps say that it's necessary ten steps for the elaboration of a project in the social area, so they are: a) Title; b) Contents; c) Abstract; d) Description of the organization and the business; e) Goals description; f) Elaboration of a marketing plan; g) Elaboration of a financial plan; h) Evaluation of the result; i) Enclosure; and, j) Determination of results.

Finally these methodological steps were applied in a social institution called "Irmandade do Divino Espírito Santo" - Promenor, where two projects were made by using the "methodological steps proposed".

Capítulo 1. Introdução

1.1. Apresentação

O empreendedorismo vem sendo estudado há muitos anos, mas começou a ter uma maior notoriedade a partir da segunda metade do século XX. No Brasil, pode-se afirmar que o seu estudo é novo e vem crescendo com o passar dos anos.

Segundo Ferreira, Reis & Pereira (1997, p. 184) empreendedorismo

“é a ação do empreendedor na construção de um negócio e que pode ser apreendida segundo alguns aspectos básicos praticados rotineiramente por esses indivíduos. O empreendedor é aquele que conquista um pedaço do mercado de grandes organizações complacentes, burocratizadas, com falta de ação inovadora, emperradas por um gerenciamento profissional que não manteve vivo o espírito empreendedor, através do aperfeiçoamento de suas práticas e valores”.

Segundo Farrell (1993, p. 222)

“O espírito da organização empreendedora não existe em um vácuo. Ele é grandemente influenciado pelos movimentos da história – e pelas mais amplas forças políticas e culturais que esses movimentos trazem. No final, todas as organizações refletem essas forças, para o bem ou para o mal. A organização é uma montagem decorrente de seu contexto histórico, muito dependente da qualidade da liderança política e da criatividade e energia do povo”.

Ter pessoas empreendedoras nas organizações hoje, é essencial para que sejam competitivas e capazes de se manterem no mercado, independente da área em que atuam, seja ela: saúde, social, negócio, ecologia, etc.

*“Nenhum século na história humana passou por tantas transformações sociais radicais como o século XX. Estas transformações podem vir a ser os eventos mais importantes de nosso século e seu legado duradouro. Nos países desenvolvidos e de mercados livres – que contêm um quinto da população do mundo, mas são um modelo para os restantes – o trabalho e a força de trabalho, a sociedade e a forma de governo são, na última década deste século, **qualitativas e quantitativamente** diferentes, não só daquilo que eram nos primeiros anos do mesmo, mas também de tudo que existiu em qualquer outro momento da história: em suas configurações, seus processos, seus problemas e suas estruturas” (Drucker, 1996, p. 145).*

Drucker (1996) afirma que para uma instituição social ter um potencial, são necessárias três coisas: a) precisa gerenciar a si mesma tão bem quanto as melhores; b) aprender a captar dinheiro; e, c) precisa de mudança na atitude do governo e das suas burocracias.

“O motivo real para essas providências é a hostilidade da burocracia em relação às instituições sem fins lucrativos [...] O sucesso dessas instituições solapa o poder da burocracia e nega a sua ideologia. Pior ainda, a burocracia não pode admitir que essas instituições tenham sucesso onde o governo fracassa. Portanto, é necessária uma política pública que estabeleça as instituições sem fins lucrativos como primeira linha de ataque do país aos seus problemas sociais” (Drucker, 1996, p. 179).

Assim, o governo federal e os governos estaduais e municipais terão de reduzir drasticamente seus gastos, independente de quem estiver no poder. Além disso, o governo tem se mostrado incompetente na solução de problemas sociais. Praticamente todos os sucessos que obtivemos foram conseguidos por instituições sem fins lucrativos (Drucker, 1996, p. 175).

De acordo com as informações acima, pode-se observar o crescimento das instituições sem fins lucrativos, porém, estas necessitam de ajuda para que possam tornarem-se independentes.

Este trabalho pretende desenvolver passos metodológicos de elaboração de projetos na área social, para auxiliar as instituições sem fins lucrativos a montarem os seus projetos.

1.2. Definição do tema

Drucker *apud* Ferreira, Reis & Pereira, (1997, p. 181-182) afirma que

“O empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade. Ele cria algo novo, algo diferente, ele muda ou transforma valores, não restringindo o seu empreendimento a instituições exclusivamente econômicas. Ele é capaz de conviver com os riscos e incertezas envolvidos nas decisões. Ele inova.

A inovação não precisa ser técnica, não precisa ser uma coisa, não se restringe a uma invenção. Pode ser social também. Essencialmente ela consiste na concretização de idéias”.

O trabalho enfoca o desenvolvimento de habilidades nos funcionários de instituições sociais, por exemplo da Irmandade do Divino Espírito Santo – Promenor, à elaboração de projetos, e com estes, obter recursos para a instituição.

1.3 Objetivos do trabalho

1.3.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo desenvolver passos metodológicos de elaboração de projetos para ser utilizada por instituições sociais .

1.3.2 Objetivos específicos

- Estabelecer passos metodológicos para a elaboração de projetos sociais ;

- Colaborar no desenvolvimento de uma visão empreendedora nas organizações sociais;
- Auxiliar os profissionais das instituições sociais a montarem projetos.

1.4 Justificativa

A emergência do Terceiro Setor no Brasil é um fenômeno das últimas três décadas.

“Nos anos 70 o fortalecimento da sociedade civil – embrião do Terceiro Setor – se fez em oposição ao Estado autoritário. Com o avanço da redemocratização e as eleições diretas para todos os diversos níveis de governo, as organizações de cidadãos assumem um relacionamento mais complexo com o Estado. Reivindicação e conflito passam a coexistir, segundo os momentos e as circunstâncias, com diálogo e colaboração. Nos anos 90 surge a palavra parceria enquanto expressão de um novo padrão de relacionamento entre os três setores da sociedade.

O Estado começa a reconhecer que as ONGs acumularam um capital de recursos, experiências e conhecimentos sobre formas inovadoras de enfrentamento das questões sociais que as qualificam como interlocutores e parceiros das políticas governamentais. O Mercado, antes distante, para não afirmar indiferente às questões de interesse público, começa a ser penetrado pela noção de responsabilidade social e passa a ver nas organizações sem fins lucrativos canais para concretizar o investimento do setor privado organizacional na área social, ambiental e cultural” (Rits, 2000).

De acordo com o exposto acima, a instabilidade institucional gerada por esta crise nos padrões tradicionais de financiamento de seus projetos obrigou as ONGs a um esforço interno de captação de recursos. Esta opção coloca o desafio de um novo relacionamento com o Estado e com o setor privado organizacional. Aos poucos as ONGs foram incluindo em sua pauta de trabalho a preocupação com seu fortalecimento institucional e com a construção das condições de sua sustentabilidade.

O fenômeno de reconhecimento pelo governo da legitimidade e competência da atuação das ONGs como promotoras do desenvolvimento sustentável e com equidade é recente. Por outro lado, não se pode esperar de órgãos governamentais o financiamento do

trabalho das ONGs via doações e sim via contratação de serviços, levantando exigências novas de transparência e capacidade executiva para ambas as partes.

“Até bem pouco tempo as ONGs ignoravam o mundo organizacional enquanto as organizações sentiam-se desobrigadas de qualquer responsabilidade pela melhoria da vida comunitária. A redução deste distanciamento entre Mercado e Sociedade Civil passa pela superação de preconceitos e pela exploração de formas nova de colaboração no enfrentamento de questões que interessam a todos, como a melhoria da educação e da saúde, combate à violência e à pobreza, promoção da cultura, defesa do meio ambiente, etc.

Mais difícil ainda é para as ONGs explorar uma terceira possibilidade interna de captação de recursos que são as doações feitas por pessoas físicas e jurídicas. Esta captação de recursos junto ao público, junto à sociedade brasileira, que é feita há décadas pelas organizações filantrópicas e beneficentes, requer uma linguagem, que não faz parte da trajetória das organizações da sociedade civil e uma política de fomento via incentivos fiscais à doação de recursos por parte de pessoas físicas e jurídicas” (Rits, 2000).

Diante do exposto, faz-se necessário uma maior valorização das instituições sociais brasileiras, por meio do desenvolvimento de projetos, consistentes que as tornem independentes. O desenvolvimento dessas instituições trará benefícios a sociedade como: diminuição do número de crianças e adolescentes na rua, melhorias nos asilos e creches, etc.

Este trabalho desenvolverá passos metodológicos para a elaboração de projetos sociais, a qual permitirá as instituições sem fins lucrativos desenvolverem projetos que sejam viáveis do ponto de vista social e econômico-financeiro.

1.5 Estrutura do trabalho

O trabalho é composto de várias partes que facilitam a compreensão do assunto.

No primeiro capítulo encontra-se uma pequena introdução sobre o assunto, a definição do tema, os objetivos: geral e específicos, a justificativa e os passos metodológicos

utilizados para a realização do presente trabalho, estes itens são essenciais para o conhecimento a respeito do que será abordado no trabalho.

O segundo capítulo começa falando sobre o empreendedorismo, menciona a definição de vários autores, o histórico, bem como o perfil do empreendedor. A seguir, inicia-se a discussão sobre o empreendedorismo social mencionando a sua definição, o seu histórico, o perfil, as terminologias e os valores do empreendedor social e a administração de organizações sem fins lucrativos.

No terceiro capítulo é apresentado alguns conceitos que são importantes para o estudo do empreendedorismo social, bem como, o desenvolvimento de projetos sociais. Neste capítulo encontram-se conceitos como: caridade, filantropia, plano de negócio, projeto, organização, instituição, cultura, clima, responsabilidade social, *marketing* social e contabilidade social.

No quarto capítulo apresenta-se a visão de vários autores como: Mim Carlson, Peter C. Brinckerhoff, Antonio César Amaru Maximiano e Woiler & Mathias para a elaboração de projetos sociais, em seguida, é elaborado um quadro comparativo com a visão destes autores.

O quinto capítulo refere-se ao desenvolvimento da proposta metodológica pela autora para a elaboração de projetos em instituições sociais. Neste capítulo encontram-se as etapas necessárias para a elaboração de um projeto social.

No sexto capítulo é realizada a aplicabilidade dos passos metodológicos proposta na Irmandade do Divino Espírito Santo – Promenor para aferição do resultado dos passos metodológicos desenvolvida. Este capítulo apresenta algumas considerações iniciais, um breve histórico da instituição, o desenvolvimento de dois projetos e algumas considerações finais.

No capítulo sete encontram-se as conclusões e recomendações obtidas com o desenvolvimento do trabalho.

A seguir, encontram-se as referências bibliográficas utilizadas na elaboração do presente documento, bem como, alguns apêndices.

1.6. Metodologia do trabalho

O método de abordagem utilizado nesta dissertação foi o método qualitativo; justificando-o, segundo Deslandes (1994, p. 21) “se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado”.

Segundo a mesma autora, “a abordagem qualitativa, aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas” (Deslandes, 1994, p. 22).

Godoy (1995, p. 58) afirma que

“a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo”.

A pesquisa qualitativa pode ser conduzida por diferentes caminhos, neste trabalho utilizou-se a pesquisa documental. Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não se apresenta rigidamente estruturada, levando os pesquisadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques, trazendo contribuições importantes no estudo de alguns temas.

Para Godoy (1995, p. 24) a pesquisa documental é “o exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se interpretações novas e/ou complementares”.

De acordo com Bailey *apud* Godoy (1995), a pesquisa documental possui algumas vantagens como: a) permite o estudo de pessoa a que não se tem acesso físico; b) as informações permanecem nos documentos por longo período de tempo sem modificações; c)

estudar longo período de tempo; e, d) obtenção de informações sigilosas através de diários, autobiografia, etc.

Segundo o mesmo autor, a pesquisa documental possui algumas dificuldades como: a) muitos documentos não foram produzidos como fontes de referências, podendo distorcer os fatos; b) os documentos nem sempre produzem amostragem representativas do fenômeno em estudo; e, c) arbitrariedade na escolha dos documentos e temáticas a serem examinados, falta de um formato padrão e complexidade da codificação das informações.

Após a análise documental, desenvolveu-se passos metodológicos para a elaboração de projetos, a qual foi aplicada na Irmandade do Divino Espírito Santo – Promenor, essa aplicação não pode ser considerada um estudo de caso.

Segundo Chizzotti (1991, p. 102)

“o estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora”.

A aplicação da metodologia não é considerada um estudo de caso, pois qualquer organização pode utilizar.

Capítulo 2. O empreendedorismo social

2.1. O empreendedorismo

De acordo com Schumpeter

“O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa que, é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros” (Degen, 1989, p. 1).

De acordo com Adizes (1995), uma organização precisa ter em seu quadro funcional quatro tipos de atitudes ou de personalidades, representadas pelas letras P, A, E e I. O tipo P, refere-se ao Produtor, o tipo A, refere-se ao Administrador, o tipo E, ao empreendedor e o tipo I, ao Integrador. Segundo o mesmo autor, uma organização deve contar com esses quatro tipos para alcançar o sucesso.

“Isso fica mais fácil de entender quando aplicado a um processo da organização, como, por exemplo, o relacionamento com o cliente. O tipo I tem um instinto natural para identificar quem é o cliente; o tipo E descobre as suas necessidades; o tipo P satisfaz estas necessidades; o tipo A coordena todo o processo” (Adizes, 1995, p. 4).

2.1.1. A definição de empreendedorismo

Segundo Thalhuber (1999), o dicionário define um empreendedor como um indivíduo "que organiza, administra e assume os riscos de uma organização de negócios". Já para Filion (1999, p. 19)

“O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidade de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor”.

Aquino (1991, p.21) afirma que “o empreendedor é um homem de muita iniciativa, personalidade agressiva, eterno farejador de oportunidades, fazedor de negócios e muito trabalhador, por que tudo gira em torno dele”.

2.1.2. O histórico do empreendedorismo

De acordo com Filion (1999), o termo “empreendedorismo” surgiu na segunda metade do século XVIII e início do XIX com os economistas Richard Cantillon e Jean-Baptiste Say, em 1755 e 1803, respectivamente. Estes não estavam preocupados somente com a economia em termos macro, mas também com as organizações e inclusive com a criação de novos empreendimentos e gerenciamento de negócios. O fato é que ambos consideravam os empreendedores pessoas que corriam riscos, porque investiam o seu próprio dinheiro.

Say *apud* Filion (1999), fez a distinção entre empreendedores e capitalistas em busca de lucros; ao fazê-lo, associou os primeiros à inovação e viu-os como agentes da mudança. Por ter sido um dos primeiros a formular essa noção básica, a literatura convencional o considera protagonista do empreendedorismo. Ao lado dele, a literatura também sugere que Schumpeter *apud* Filion (1999), foi quem reafirmou o conceito de empreendedorismo associado à inovação; afirma ele:

“A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios (...) sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações” (apud Filion, 1999, p. 7)

A partir desses autores, os economistas passaram a ver os empreendedores como detectores de oportunidades de negócios, criadores de empreendimentos, aqueles que correm riscos.

Uma das críticas da literatura a uma parte dos economistas é que estes não foram capazes de criar uma ciência do comportamento dos empreendedores. A recusa dos economistas de aceitar modelos não-quantificáveis levou o universo do empreendedorismo a voltar-se para os comportamentalistas. (Filion, 1999)

Um dos primeiros autores que identificou o sistema de valores como um elemento fundamental para a explicação do comportamento empreendedor foi Max Weber (1930), mas foi no entanto David C. McClelland (1961) quem iniciou uma ciência do comportamento tendo como ponto focal o empreendedorismo. Segundo ele: “um empreendedor é alguém que exerce controle sobre uma produção que não seja só para o seu consumo pessoal”. (*apud* Filion 1999, p. 8)

Uma outra abordagem importante acerca do empreendedorismo ocupou-se de relacioná-lo às características pessoais dos empreendedores, a esse propósito afirma Filion:

“Se tudo o mais for igual, quanto mais empreendedores uma sociedade tiver, quanto maior for o valor dado, nessa sociedade, aos modelos empresariais existentes, maior será o número de jovens que optarão por imitar esses modelos, escolhendo o empreendedorismo como uma opção de carreira” (Filion; 1999, p. 9).

Com efeito, não podemos afirmar se uma pessoa será bem-sucedida ou não como empreendedora, mas afirmamos se ela apresenta determinadas características que a levarão a isso. Apesar de não haver resultados satisfatórios das pesquisas na definição de um perfil para o empreendedor, é possível identificá-lo, tanto nos potenciais candidatos, quanto nos que já o são de fato, características que devem ser aperfeiçoadas para a obtenção do sucesso.

Em suma, foi a partir da década de oitenta que a abordagem sobre o empreendedorismo foi consolidada, reafirma Filion que,

“Nos anos 80, o campo do empreendedorismo cresceu e espalhou-se por quase todas as ciências humanas e gerenciais. A transição foi marcada por dois eventos: a publicação da primeira enciclopédia sobre o assunto (Kent, Sexton & Vesper, 1982) e a primeira grande conferência anual (a Conferência de Babson) dedicada à pesquisa no novo campo” (Filion, 1999, p. 11).

O estudo do empreendedorismo começou isoladamente, com cada pesquisador estudando dentro de sua área de estudo; assim, não há consenso claro e definido a respeito do empreendedor e das suas fronteiras de paradigmas de explicação. O empreendedorismo figura como um dos raros assuntos que atraem especialistas de grande variedade de disciplinas, levando-os a discutir e a observar o que os outros fazem em disciplinas relacionadas, questionando-se a respeito de como eles o fazem.

2.1.3. O perfil do empreendedor

Segundo Filion (1999), os empreendedores devem possuir algumas características. As mais frequentemente atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas são:

Quadro 1. Características dos Empreendedores

Inovação	Necessidade de realização
Liderança	Autoconsciência
Riscos moderados	Autoconfiança
Independência	Envolvimento a longo prazo
Criatividade	Tolerância a ambigüidade e incerteza
Energia	Iniciativa
Tenacidade	Capacidade de aprendizagem
Originalidade	Habilidade na utilização de recursos
Otimismo	Sensibilidade a outros
Orientação para resultados	Agressividade
Flexibilidade	Tendência a confiar nas pessoas
Habilidade para conduzir situações	Dinheiro como medida de desempenho

Fonte: FILION, Louis Jacques, **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios, Revista de Administração, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril/junho de 1999.

As características acima estão intrínsecas nos empreendedores, mas pessoas que não as possuem, podem adquiri-las e tornarem-se empreendedoras.

2.2. O empreendedorismo social

2.2.1. A definição de empreendedorismo social

Os empreendedores sociais são aqueles que criam valores sociais por meio da inovação e da força de recursos financeiros, independente da sua origem, visando ao desenvolvimento social, econômico e comunitário. Assim, o empreendedorismo social é conduzido por duas fortes correntes: primeiramente, o desejo social natural muda freqüentemente os benefícios de uma inovação, de uma organização empreendedora e de uma organização baseada na solução. Em segundo lugar, a sustentabilidade da organização e a diversificação dos seus serviços requerem capital, freqüentemente incluindo a criação de lucro ou uma sociedade com organizações lucrativas.

Em contrapartida a estas duas correntes diferentes mas inter-relacionadas, as organizações sem fins lucrativos e seus líderes fazem críticas decisivas para inventar ou expandir dentro do modelo organizacional para fazer o seu trabalho.

Estas duas forças que coordenam as mudanças no âmbito do empreendedorismo social são ilustradas pela *Roberts Enterprise Development Fund e Stanford Business School* por intermédio do Professor J. Gregory Dees.

“Nós não podemos escapar do fato que você não faz serviço para pessoas que estejam fora do estado de pobreza. A habilidade para sair da pobreza é uma questão de trabalho, bens acumulados e investimento na riqueza”. (Robert Enterprise Development Fund, 1996, p. 3)

“Face o aumento do preço, maior competição por menores doações e concessões, e ampliado a concorrência de organizações lucrativas passando por setor social, setores que não visam lucro estão em torno da alavanca do mundo lucrativo ou substitui sua origem tradicional de capital. No aumento, líderes sociais olham para os recursos comercial na convicção que a base do mercado pode ter rendimentos públicos fáceis para crescimento e maior recuperação que recursos filantrópicos”. (Dees, 1998, p. 55-56)

Para Brinckerhoff (2000, p. 11) “o centro do empreendedorismo social é uma boa administração”. Segundo o mesmo autor, os empreendedores sociais são pessoas que estão constantemente procurando novas maneiras de servir seus colaboradores e adicionar valor aos serviços existentes. O autor diz ainda que, os empreendedores sociais devem: a) estar

dispostos a correr riscos razoáveis em favor das pessoas as quais a organização serve; b) entender a diferença entre precisar e querer; c) entender que todos os recursos alocados são realmente investimentos administrados; d) pesar o retorno social e financeiro de cada um dos investimentos; e, e) sempre possuir uma missão, mas saber que sem dinheiro, não há missão que se conclua.

Segundo Dees (1998), o empreendedor social disputa a posição de agente no setor social pela adaptação de uma missão para criar e sustentar o valor social, não apenas o privado. O autor afirma ainda que o empreendedor deve buscar: a) reconhecimento e perseguição incansável de novas oportunidades para seguir aquela missão; b) engajamento em um processo de inovação, adaptação e aprendizagem contínuos; e c) exibição de um senso elevado de responsabilidade para serviços constitucionais e criação de resultados.

Jim Thalhuber (1999) diz que os empreendedores de organizações sociais, devem gradualmente adaptarem-se às estratégias que ocasionam a mudança de sua cultura organizacional.

A seguir, serão apresentados dois gráficos que mostram uma comparação entre as empresas sociais tradicionais e as empresas sociais empreendedoras (Quadro 2) e uma comparação entre empreendedores de negócio e empreendedores sociais (Quadro 3).

Quadro 2. Comparação entre organizações sociais tradicionais e organizações sociais empreendedoras

Organização social tradicional	Organização social empreendedora
Estatuto e regras direcionadas	Missão direcionada
Hierarquia	Time/trabalho orientados
Especialização de responsabilidade	Integração de responsabilidade
Controle centralizado	Descentralização/ <i>empowerment</i>
Contabilidade conforme as regras	Contabilidade conforme os resultados

Foco no que é melhor para a organização	Foco no que é melhor para o cliente
Ênfase nos programas	Ênfase no centro das competências
Valor uniforme	Valor flexível
Qualidade baseada no padrão profissional	Qualidade indo ao encontro ou excedendo as expectativas do cliente
Gerenciamento dos custos	Gerenciamento dos valores
Ordem de serviço exclusiva	Escolha e competição
Dependente de recursos	Financeiramente auto-suficiente
Tentar ser todas as coisas para todas as pessoas	Nicho-orientado

Fonte: THALHUBER, Jim, *The National Center for Social Entrepreneurs*, capturado em, 23/08/1999, <http://www.socialentrepreneurs.org/entredf.html>

Quadro 3. Comparação entre empreendedores de negócio e empreendedores sociais

Empreendedores de negócio	Empreendedores sociais
Força é experiência pessoal, conhecimento e energia	Força é sabedoria coletiva e experiência de organizações, é a chave de financiadores
Foco em pequenos termos financeiros ganhos	Foco na construção de longos termos da capacitação organizacional
Sem limite no tipo ou liberdade de idéias	Idéias baseadas na organização estão na missão e no centro de competências
Lucro é um fim	Lucro é um significado
Lucro embolsado e/ou distribuído para acionistas	Lucro retorna à organização na ordem para servir mais pessoas e/ou encontrar grandes resultados
Riscos pessoais e/ou financiador em ativos	Riscos ativo organizacional, imagem e crença pública

Fonte: THALHUBER, Jim, *The National Center for Social Entrepreneurs*, capturado em, 23/08/1999, <http://www.socialentrepreneurs.org/entredéf.html>

2.2.2. O histórico de empreendedorismo social

Drucker (1996, p. 163) afirma que

“As antigas comunidades – família, vila, paróquia e assim por diante – quase desapareceram na sociedade do conhecimento emergente. Seu lugar foi tomado pela nova unidade de integração social: a organização. Enquanto a comunidade era uma questão de destino, a organização tinha membros voluntários. Enquanto a comunidade reivindicava a pessoa inteira, a organização era um meio para seus fins”.

Segundo o mesmo autor, há duzentos anos atrás as tarefas sociais de uma sociedade eram executadas por comunidades locais. Hoje, esta situação já não ocorre mais, pois as pessoas não ficam mais onde nasceram, seja em termos geográficos ou posição social. Na sociedade do conhecimento ocorre a mobilidade social, onde as pessoas têm mais chances de serem bem-sucedidas como de fracassarem.

Então quem cuida das tarefas sociais desta comunidade?

Surgiram duas respostas nos últimos cem anos. Ambas mostraram estar erradas.

A primeira surgiu há um pouco mais de cem anos, quando a Alemanha de Bismarck disse que os problemas sociais podem e devem ser resolvidos pelo governo. “Esta ainda é, provavelmente, a resposta aceita pela maioria das pessoas, em especial nos países desenvolvidos do Ocidente, embora seja provável que a maioria não mais acredite plenamente nela” (Drucker, 1996, p. 164).

A segunda resposta ocorreu há cinquenta anos, onde a organização teria que ser a comunidade na qual o indivíduo encontraria posição e função, com a comunidade do local de trabalho transformando-se naquela pela qual seriam organizadas as tarefas sociais.

“A resposta correta à pergunta: ‘Quem cuida dos desafios sociais da sociedade do conhecimento?’ Não é o governo, nem a organização empregadora. A resposta é um novo *setor social separado*” (Drucker, 1996, p. 165).

Nos últimos vinte anos, começou-se a falar de um terceiro setor, o setor sem fins lucrativos, neste setor estão as organizações que cuidam dos desafios sociais da modernidade.

Nos Estados Unidos o trabalho voluntário começou nas igrejas. No início dos anos 90, foram registradas um milhão de organizações sem fins lucrativos ou caritativas para realizarem trabalho no setor social. Mas, ainda hoje, o maior número de voluntários encontra-se no setor religioso. A Grã-Bretanha possui uma tradição semelhante aos Estados Unidos em relação ao trabalho voluntário, o mesmo já não acontece com a Europa e o Japão, onde o governo é extremamente hostil ao trabalho voluntário.

De acordo com Drucker (1996, p. 167),

“A definição de desempenho para organizações do setor social, especialmente daquelas que, pelo fato de não terem fins lucrativos, carecem da disciplina de um lucro financeiro, também precisa ser elaborada. Sabemos que as organizações do setor social precisam ser gerenciadas. Mas o significado preciso de gerenciamento para a organização do setor social está apenas começando a ser estudado. Com respeito ao gerenciamento da organização sem fins lucrativos, estamos hoje, em muitos aspectos, onde estávamos há cinquenta ou sessenta anos com respeito ao gerenciamento da organização: o trabalho está apenas começando.

A sociedade do conhecimento necessita ser uma sociedade de três setores: um setor público de governo, um privado de organizações e um social. E afirmo que está ficando cada vez mais claro que através do setor social, uma sociedade desenvolvida moderna pode novamente criar cidadania responsável e realizadora e dar novamente às pessoas – em especial aos trabalhadores do conhecimento – uma esfera na qual elas possam fazer uma diferença na sociedade e recriar a comunidade”.

2.2.3. O perfil do empreendedor social

Os empreendedores de negócios e os empreendedores sociais têm a visão, criatividade e determinação para redefinir os seus campos.

Os empreendedores sociais devem possuir idéias inovadoras para mudar o modelo da sociedade. Esses líderes excepcionais, encontram pelo mundo, muitos conhecimentos diferentes, parte de uma única qualidade organizacional para perseguir sua visão até torna-se uma realidade sociavelmente extensa.

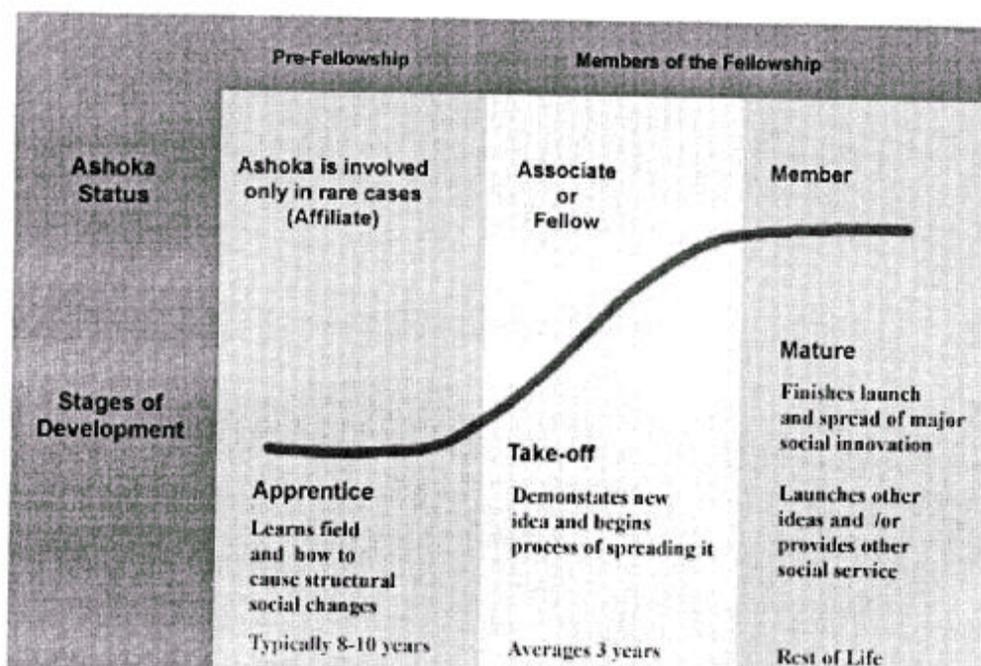
Os empreendedores sociais são os pioneiros na inovação de soluções para os problemas sociais e não descansam até mudarem todo o modelo existente na sociedade.

O empreendedor social e sua inovação possuem um ciclo de vida de aproximadamente 15 ou mais anos para desenvolvimento e maturação (Ashoka Innovators for the Public).

O empreendedor social e suas inovações ocorrem por meio de um ciclo de vida que levam muitos anos e envolvem diferentes estágios. O gráfico a seguir, mostra o ciclo de vida do empreendedor social.

Figura 1. Ciclo de vida do empreendedor social

The Lifecycle of the Social Entrepreneur



Fonte: Ashoka Innovators for the Public, disponível em: <http://www.ashoka.org/html/lifecycle.html>, acesso em: 11/01/2000.

O primeiro passo é o aprendizado, neste momento o empreendedor estuda a área que escolheu para trabalhar e começa desenvolver novas idéias para acelerar o progresso na área.

O próximo passo é o estágio de desenvolvimento da nova idéia. Neste momento a idéia se concretiza e o empreendedor começa o processo de expansão da estratégia. O empreendedor freqüentemente trabalha fora das instituições e o processo de expansão da idéia requer habilidades diferentes do estágio inicial.

O último passo é o estágio de maturação, que é o último na vida do empreendedor. A idéia está bem estabilizada e reconhecida. O empreendedor freqüentemente encontra novas idéias para auxiliar e expandir durante este tempo.

2.2.4. As terminologias do empreendedorismo social

O empreendedorismo social possui algumas terminologias que necessitam ser compreendidas. Segundo a Fundação Kellogg (1999) as mais comuns são:

2.2.4.1. Empreendedor social - *Social entrepreneur*

Pessoa que é responsável pela mudança no setor social por:

- Perseguir oportunidades para criar e sustentar o valor social;
- Aplicar abordagens inovadoras no seu trabalho e em seus recursos;
- Atuar firmemente sem se sentir constrangido com os recursos em seu poder;
- Exibir uma elevada compreensão dos elementos a quem ele serve (comunidade e financiadores), e dos efeitos que ele cria.

2.2.4.2. Empreendimento filantrópico - *Nonprofit enterprise*

Organizações criadas para desenvolver empregos ou oportunidades de treinamentos para indivíduos com renda muito baixa enquanto opera simultaneamente no limiar da pobreza. Organizações filantrópicas são comumente conhecidas como negócio social, negócio baseado na comunidade, empreendimentos para prosperidade da comunidade.

2.2.4.3. Capital de risco - *Venture capital*

Constrói um modelo de investimento para idéias inovadoras e organizações aptas a ganharem o mercado.

2.2.4.4. Filantropia de risco - *Venture philanthropy*

Líderes fortes com idéias marcantes e visão de investimentos que levam à criação de organizações sociais eficientes. A abordagem inclui fornecimento de recursos à empreendedores sociais em organizações em ascensão. O auxílio é a longo prazo e o investidor realiza comprometimentos substanciosos com poucos em detrimento de comprometimento pequeno com muitos. O auxílio inclui participação na diretoria, montagem de equipe e redes de contato.

2.2.4.5. Intersetorial – *Intersectoral*

A fusão de dois ou mais setores que trabalham em conjunto e utilizam seus recursos, perspectivas inerentes, experiências e ferramentas de gerenciamentos para alcançar objetivos comuns.

2.2.4.6. Capital social - *Social capital*

A habilidade de ajudar as pessoas a atingirem seus objetivos para o bem comum.

O capital social começa com o capital humano: o desenvolvimento dos indivíduos auto-suficientes que são apoiados mutuamente e tem a generosidade e objetivos de criar as estruturas, organizações e recursos necessários para uma comunidade saudável e igualitária.

2.2.4.7. Organização com responsabilidade social - *Socially responsible business*

A prática de integrar o comportamento ético, o interesse pró-ativo e a ação para o bem público por organizações do setor privado da qual o propósito principal é a criação de organização e lucro.

2.2.5. As características do empreendedor social

Segundo Jerr Boschee (1999), o empreendedor social possui certas características que são mencionadas a seguir:

1. Sinceridade: a primeira característica do empreendedor social é a **sinceridade**, e esta, é uma coisa difícil de se obter. Começar um pequeno negócio requer sinceridade sobre seus produtos e serviços, seu mercado, seus concorrentes, seus recursos, pois esses fatores determinarão o sucesso ou fracasso da organização. A frase é muito simples: “Cuide-se de você mesmo”.

2. Paixão: a segunda característica, o qual o empreendedor social apresenta é a **paixão**. Para tornar-se um empreendedor social deve-se ser apaixonado por aquilo que está fazendo. A organização deve ser administrada pelo próprio empreendedor social que não deve entregar esta responsabilidade a ninguém. A sinceridade e paixão são valores essenciais, que apesar de invisíveis, sua ausência é percebida pelas pessoas.

3. Clareza: a terceira característica do empreendedor social é a **clareza** e esta tem dois componentes. Primeiro, o empreendedor tem claro a sua opinião sobre o desenvolvimento social e quais as forças que o movem a trabalhar nesta área; pois, ele é abordado intensamente e é preciso ter uma resposta consistente, submetendo-o prontamente aos críticos. Outro aspecto igualmente importante é a definição de algumas metas a longo prazo antes de começar. Quem não faz, nunca poderá demonstrar o sucesso para qualquer pessoa e será no caminho vulnerável a falsos profetas.

4. Confiança pessoal e organizacional: a quarta característica, que o empreendedor social possui é a **confiança pessoal e organizacional**. O empreendedor confia nele mesmo, bem como é capaz de mudar a cultura da organização se for necessário.

5. Valores fundamentais: como quinta característica o empreendedor social tem a capacidade de identificar os valores fundamentais da organização. Estes valores retratam o que eles são, o que eles suportam, como tratar os clientes e empregados. Estes valores raramente são explícitos, principalmente porque a maioria das organizações sem fins lucrativos têm pouco ou nenhum tempo para pegar um fôlego e fogem a uma autocrítica. Começando no caminho do empreendedorismo, os empregados serão tentados e precisarão de uma sensação de equilíbrio interno para resistir às tentações. Assim, os empreendedores sociais identificam os valores fundamentais da organização antes de começar, com a certeza de que podem ser quantificados, construindo-os dentro de planos estratégicos e planos operacionais anuais, monitorando-os construtivamente.

6. “Sempre começar com eles ...” a sexta característica do empreendedor social representa a mudança da maior dificuldade requerida de qualquer organização sem fins lucrativos e é melhor descrito em uma frase de quatro-palavras: “ **Sempre começar com eles...**” Se começa com produtos e serviços, saindo à procura de um comprador, se está tentando empurrar sua visão ao mercado. Mas se começa com as pessoas quem está servindo, descobre-se o que eles precisam, então se produz aqueles produtos e serviços.

7. Mensurar a idéia de interesse: a sétima característica do empreendedor social fala que para viabilizar uma idéia: **mensurar a idéia de interesse**, o produto ou serviço e alguém que possa e queira pagá-lo.

8. Boa vontade para planejar: a oitava característica do empreendedor social é a **boa vontade para planejar**. Muitas das falências nos negócios são causadas por erros administrativos, não pela competição ou mudanças no mercado ou outros fatores externos. Infelizmente, muitas pessoas no setor social são impacientes e tempestivas para cortar as beiradas.

9. Construir a equipe certa: a nona característica é **construir a equipe certa**. Muitos pequenos negócios falem antes de completarem cinco anos de existência. Muitas organizações começam com pessoas graduadas e que obtiveram sucesso. Estas empresas apresentam maiores chances de sobrevivência, pois o empreendedor cerca-se de pessoas qualificadas em suas áreas de fraqueza. The Massachusetts Institute of Technology fez um estudo a alguns anos atrás traçando 814.000 pequenos negócios através dos seus oito primeiros anos de existência, e eles acharam que a razão de sobrevivência das companhias que tinha pelo menos quatro pessoas no comando era substancialmente maior que aquelas que tinham três, duas ou uma. Muitos empreendedores sociais tentam fazer tudo sozinhos. Isto não é possível.

10. Ter recursos “suficientes”: a décima característica do empreendedor social é **ter recursos “suficientes”** e as aspirações são a pretensão. Ter todo o recurso desejado é muita pretensão. “Querer-ser” empreendedor demorará, ... mas um “bom” plano executado com paixão hoje sempre derrotará um “melhor” plano amanhã. Conservar seus recursos ... mas saber quando dar o pulo.

11. Habilidade para improviso: a última característica do empreendedor social é a **habilidade de improviso**. Não há caminho certo para proceder, e a recompensa irá para o indivíduo ou organização que aprende como se adaptar facilmente.

2.2.6. Administração de organizações sem fins lucrativos

MEGGINSON, MOSLEY, & PIETRI JR. (1986) afirmam que as organizações sociais podem ser divididas em 1) de serviços sem fins lucrativos, como: museus, igrejas e hospitais dirigidos por grupos religiosos; 2) de proteção e benefícios mútuos, como: clubes privados, associações de empregados e associações comerciais; e 3) organizações de bem-estar, como: unidades de saúde pública, biblioteca pública e áreas de recreação.

Dentro da divisão apresentada pelo autor, o trabalho fará referências às organizações de serviços sem fins lucrativos, sempre que mencionar organizações sociais.

Tanto as instituições sociais quanto as de negócios possuem problemas e funções semelhantes. Todas elas têm que desenvolver 1) produtos e/ou serviços apropriados, 2) capacidade de comercializar com sucesso, 3) uma estrutura organizacional que funcione, 4) técnicas efetivas de administração de pessoal, 5) capacidade para financiar suas operações e 6) um processo eficiente de produção.

As instituições sociais e de negócios ainda são semelhantes em objetivos, sendo que a única diferença quanto a este item é a rentabilidade, visto que as organizações de negócio visam ao lucro, enquanto as instituições sociais visam ao lucro social, ou seja, o lucro adquirido é reinvestido na instituição para melhorias e bem-estar do público-alvo.

Outra semelhança existente entre instituições sociais e organizações de negócio é o controle. Segundo MEGGINSON, MOSLEY, & PIETRI JR. (1986) o controle é necessário em qualquer tipo de organização para que se possa exigir por melhores serviços prestados.

As organizações sociais e de negócios são diferentes em: 1) missão: a principal diferença está no objetivo de lucro da organização. As organizações de negócio visam a um retorno financeiro do seu investimento para si e seus acionistas, enquanto as organizações sociais, visam ao bem-estar de seus clientes; 2) estratégias: geralmente as organizações sociais dão menos importância às estratégias do que as organizações de negócios, preocupando-se mais com planos ou táticas de curto prazo; 3) orçamento: nas organizações de negócio o orçamento é uma atividade de planejamento e controle, havendo um incentivo para reduzir os custos para aumentar o lucro. Já nas instituições sociais o orçamento é uma atividade de controle das suas despesas, para os repasses financeiros futuros, por parte do governo; 4) uso

de trabalhadores voluntários: os voluntários são utilizados para realizarem os serviços, mas se houver um mau desempenho por eles, não se pode apelar para incentivos monetários, deve-se atentar para as necessidades de realização, altruísmo, responsabilidade e trabalho criativo e desafiador; e 5) escolha da administração: a escolha muitas vezes é feita com base na competência profissional e não na perícia gerencial.

Quadro 4. Diferenças entre Organizações Privadas, Orientadas para Lucro e Organizações Públicas Sem Fins Lucrativos

	Organizações orientadas para lucro	Organizações sem fins lucrativos
Medida de efetividade	Lucro	Serviço aos clientes
Estratégias	Ênfase no longo prazo	Ênfase no curto prazo
Orçamento	Para planejamento e controle	Principalmente para controle
Remuneração tangível	Pagamento, benefícios para todos os empregados	A maioria dos voluntários não recebe remuneração monetária
Seleção da administração de cúpula	Mais provavelmente com base em perícia gerencial	Muitas vezes com base em competência técnica, profissional

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C. & PIETRI JR., Paul H. **Administração**: conceitos e aplicações, Harbra Harper & Row do Brasil: São Paulo, 1986, p. 493.

Os autores afirmam que existem alguns conceitos de organizações de negócios que são aplicados em organizações sociais, aqui serão considerados os três mais relevantes, sendo eles: 1) planejamento estratégico e administração por objetivos, 2) *marketing* e 3) os estilos mais novos de liderança.

No planejamento estratégico e administração por objetivos tanto as organizações de negócios quanto as instituições sociais devem ter: 1) necessidade de uma declaração clara da missão, para isto, as organizações devem: a) definir qual é o seu negócio e o que deveria ser;

b) derivar objetivos e metas claras e sua definição de função e missão; c) estabelecer prioridades que lhes permitam selecionar alvos, criar padrões de realização e desempenho; d) definir as medidas de desempenho; e) usar estas medidas para obter retroinformação acerca de seus esforços; e, f) fazer uma revisão organizada dos objetivos e resultados para eliminar os que já não servem mais a um propósito ou que provaram ser inatingíveis; 2) necessidade de metas tangíveis, pois a ausência de metas tangíveis nas organizações podem levá-las ao fracasso.

Segundo Kotler apud MEGGINSON, MOSLEY, & PIETRI JR. (1986, p. 496), o *marketing* foi a última função organizacional a chegar nas instituições sociais. Esse fato aconteceu, porque as instituições achavam que a qualidade da causa e serviço se vendiam por si mesma.

“Hoje, em resultado do apoio reduzido, este modo de pensar mudou drasticamente.

As instituições sociais perceberam que elas têm que ter mentalidade de lucro em um mundo que não visa lucros. O objeto não é realizar um lucro para os acionistas, mas para reinvestir fundos a fim de aumentar o serviço ou, em alguns casos, simplesmente sobreviver”.

Nas instituições sem fins lucrativos costuma-se utilizar estilos diferentes de liderança, como: 1) o uso de burocracia; 2) o uso da liderança participativa; 3) o uso de desenvolvimento organizacional; e, 4) o uso de motivadores diferentes.

Em grupos de bem-estar público ou governamentais tende haver um maior uso de regras, regulamentações e formalidades, o que já não ocorre em organizações privadas. Neste momento, a liderança é menos receptiva à mudança.

A liderança participativa ocorre, principalmente, em serviços sem fins lucrativos e associações de benefícios mútuos, onde o grande número de voluntários ocasiona uma liderança cuja a tomada de decisões é partilhada.

O desenvolvimento organizacional, quando aplicado com sucesso, não apenas aumenta o nível de confiança e apoio entre os membros da organização, como também capacita para encontrar soluções sinérgicas para os problemas com maior frequência. Por diversas razões a autoridade em muitas organizações sem fins lucrativos é fragmentada e difusa. O desenvolvimento organizacional é especialmente útil na área de organizações sem fins lucrativos, já que tende a aumentar a satisfação e o entusiasmo pessoal, além de criar um ambiente onde a autoridade atribuída é aumentada por autoridade pessoal, com base em perícia e conhecimento.

A motivação dos funcionários de organizações sem fins lucrativos é realizada pela descentralização do poder, fazendo com que empregados sintam-se importantes; já, que o dinheiro não é o motivador principal nessas organizações, criando assim, um quadro de funcionário altamente comprometido e leal.

Capítulo 3. Conceitos

Para que se tenha uma compreensão exata dos termos utilizados no empreendedorismo social, faz-se necessário esclarecimento do significado de cada expressão.

Este capítulo aborda o conceito desses termos e palavras que são essenciais para uma melhor compreensão da área.

3.1. Caridade e filantropia

Referir-se à caridade e à filantropia como sinônimos é comum por parte das pessoas, mas, estas palavras possuem significados diferentes e que são fundamentais para uma real compreensão do assunto abordado neste trabalho.

Garcia (1998, p. 49) afirma que

“A filantropia, enquanto ação do Estado, distinguiu-se da caridade, que se constituía como ação da Igreja Católica: ao invés de trabalhar com doações, utilizava-se mais de conselhos, investia na moralização e na propagação da poupança. Preferia beneficiar crianças aos velhos, mulheres aos homens. A caridade mantinha os laços de dependência entre ricos e pobres, igreja e fiéis. A filantropia buscava investigar e selecionar quem era realmente necessitado, conectando a moral à economia. Assim, mantinha também laços de dependência, mas privilegiava a dependência moral à material, buscando envolver a população com normas morais, mas com o menor gasto público possível”.

3.1.1. Caridade

No dicionário de filosofia de Abbagnano (1998) pode-se encontrar a seguinte definição para caridade. Caridade

“É a virtude cristã fundamental porque consiste na realização do preceito cristão fundamental: ‘Ama o teu próximo como a ti mesmo’. S. Paulo foi quem mais insistiu na superioridade da C., em relação às outras virtudes cristãs, quais sejam a fé e a esperança. ‘A C. tudo suporta, em tudo tem fé, tudo sustenta... Agora existem a fé, a esperança e a C., essas três coisas; mas a C. é a maior de todas’ (Cor., I, 13, 7, 13) Para S. Paulo, a C. é, substancialmente, o vínculo que mantém ligados os membros da comunidade cristã e faz dessa comunidade o próprio ‘corpo de Cristo’... Na linguagem comum, essa palavra às vezes é empregada no lugar de beneficência, isto é, para indicar a atitude de quem quer o bem do outro e se comporta generosamente para com ele. Mas a linguagem comum também conhece e usa o significado correto desse termo, ao afirmar, p. ex., que ‘É preciso um pouco de C.’ a quem julga com demasiada severidade o seu próximo: nesse caso, obviamente, C. significa amor ou compromisso” (Abbagnano, 1998, 118).

3.1.2. Filantropia

Segundo o dicionário de filosofia de Abbagnano (1998, p. 441) filantropia é a

“amizade do homem para com outro homem. Essa palavra foi assim entendida por Aristóteles (Et. Nic., VIII, 1, 1155, a. 20) e pelos estóicos, que atribuíram essa amizade ao vínculo natural, graças ao qual toda a humanidade constitui um único organismo... Diógenes Laércio atribui o conceito de filantropia também a Platão, que o teria dividido em três aspectos: saudação, ajuda, hospitalidade (Dióg. L., III, 98). Na linguagem moderna, a significação desse termo restringiu-se ao segundo dos aspectos distinguidos por Platão. A atitude geral de benevolência para com os outros homens hoje é freqüentemente chamada de altruísmo”.

3.2. Plano de negócios e projetos

3.2.1. Plano de negócios

Pavani, Deutscher & López (1997, p. 11) afirmam que “o Plano de Negócios ou *Business Plan*, é um documento especial, único e vivo que deve refletir a realidade, as perspectivas e a estratégia da organização, respondendo ao leitor as perguntas: Quem sou?, O

que faço?, Como faço?, Por que faço?, O que quero, em particular, de você (leitor)? e Para onde vou?”.

“Plano é a formalização das idéias, da oportunidade, do conceito, dos riscos, das experiências similares, das idéias para minimizá-los, das respostas aos pré-requisitos, da estratégia competitiva, bem como do plano de marketing, de vendas, operacional e financeiro para viabilizar o negócio” (Degen:1989, p. 177).

Para Degen (1989, p. 181), o plano de negócio “se destina exclusivamente a ordenar as idéias e a analisar o potencial e a viabilidade do novo empreendimento ou se se destina, também, a atrair possíveis financiadores”.

De acordo com Stoner & Freeman (1999, p. 122), plano de negócio é um “documento formal contendo uma declaração de missão, a descrição dos bens ou serviços da organização, uma análise de mercado, projeções financeiras e uma descrição das estratégias da direção para alcançar os objetivos da organização”.

3.2.2. Projetos

Para Woiler e Franco Mathias (1996, p. 27), projeto é “o conjunto de informações internas e/ou externas à organização, coletadas e processadas com o objetivo de analisar-se (e, eventualmente, implantar-se) uma decisão de investimento”.

“Projeto é uma série de atividades objetivando certos resultados, dentro de um orçamento e de um cronograma” (Bruce & Langdon, 2000, p. 6)

De acordo com Maximiano (2000, p. 490) “projetos são atividades ou empreendimentos que têm começo e fim programados, que devem resultar num produto final singular, o qual procura resolver um problema específico”.

Para Aktouf (1996, p. 192) “projeto é um objetivo a realizar, através da combinação de recursos de natureza e origem variadas, dentro de restrições ligadas às especificações técnicas, aos custos e aos prazos, considerados na estreiteza das margens de erro, de liberdade e de excessos toleráveis”.

3.3. Organização e instituição

3.3.1. Organização

Segundo Robbins (2000, p. 31), “organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum”.

“As organizações são instrumentos percíveis e descartáveis, válidas enquanto úteis. Nelas, os relacionamentos são impessoais e as lealdades, desejáveis, desde que sejam organizadas e facilitem a tomada de decisão da autoridade. A cooperação é consciente, deliberada e dirigida para os fins propostos. As decisões, neste caso, focalizam a eficácia dos resultados, com a eficiência dos meios e o uso da tecnologia” (Pereira & Fonseca, 1997: p. 120).

Guerreiro Ramos (1983, p. 63) afirma que organização é: “a pluralidade das partes (2) que se mantêm a si mesmas mediante suas inter-relações e (3) realizam objetivo (s) específico (s), (4) e que, ao lograr (2) e (3), adaptam-se ao ambiente externo, desse modo assegurando o estado inter-relacionado de suas partes”.

Para Souza (1984, p. 44), organização é um “conjunto articulado de meios para operacionalização dos fins institucionais”.

3.3.2. Instituição

“As instituições são organizações que incorporam normas e valores considerados valiosos para os seus membros e para a sociedade. São organismos vivos, produtos de necessidades e pressões sociais valorizadas pelos seus membros e pelo ambiente, portadores de identidade própria, preocupados não apenas com lucros ou resultados, mas com a sua sobrevivência e perenidade. A instituição é guiada por um claro senso de missão” (Pereira & Fonseca, 1997: p. 120).

Segundo Souza (1984, p. 44)

“as instituições que se representam como conjunto articulado de saberes (normas, valores, ideologias) e práticas internalizadas na consciência comum de alguns agentes sociais e que são produzidos a partir das relações que se estabelecem entre os homens na produção da existência material”.

3.4. Cultura organizacional

Para Pereira & Fonseca (1997, p. 102), “a cultura organizacional é o conjunto de padrões de comportamento, práticas e ações que caracterizam o modo de agir de uma organização. É a parte visível da identidade”.

Segundo Motta & Caldas (1997, p.16),

“Cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições. Para alguns, a cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz a suas necessidades materiais e psicossociais...Para outros, cultura é a adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente”

Megginson, Mosley & Pietri Jr (1998, p. 428) afirmam que “a cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento que forma o núcleo de identidade de uma organização”.

Já para Alves (1997, p. 10) cultura é

“Um conjunto complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, freqüentemente personificado em heróis, que é difundido na organização pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, estórias, rituais, além de processos de endoculturação. Essa coleção de elementos culturais reflete as escolhas ou preferências da liderança organizacional e é compartilhada pelos demais membros da organização, tendo o propósito de orientar o comportamento desejado, tanto em termos de integração interna, como de adaptação ao ambiente”.

De acordo com Srour (1998, p. 175)

“nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes...A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades”.

De acordo com Marques (1994), a cultura é forma e desenvolvida a partir de três fontes: a) os fundadores e líderes; b) o processo de interação dos membros da organização; e, c) criatividade individual.

Os fundadores por meio de sua luta para gestão da organização, estabelecem regras que indicam quais comportamentos e atitudes são importantes para conseguir êxito.

Os membros da organização interagem buscando soluções para a integração interna e a adaptação ambiental, com isso criam novas regras que passam a fazer parte da cultura organizacional.

Alguns membros para resolverem problemas individuais criam uma cultura organizacional que é repassada para as gerações seguintes.

Para Pereira & Fonseca (1997, p. 103) “toda cultura desenvolve-se lentamente, mediante experiências comuns ocorridas entre as pessoas que trabalham na organização. A cultura faz parte da sua história e é normativa, ou seja, contém os marcos referenciais para o comportamento das pessoas”.

Segundo os mesmos autores a análise da cultura organizacional envolve cinco elementos básicos: a) as crenças, valores e normas grupais; b) o senso de missão e de identificação com a organização; c) as práticas, processos e tecnologias adotadas; d) os mitos, os ritos, os tabus e as histórias; e, e) os heróis e anti-heróis.

Diante de tantos termos utilizados na definição de cultura, seus esclarecimentos fazem-se necessários. Estas definições podem ser obtidas em Megginson, Mosley & Pietri Jr (1998) e Alves (1997):

- Crença: é a compreensão que se dá como certa e que serve de base para o entendimento das coisas.
- Valores: são os princípios e qualidades que são intrinsecamente desejados.
- Pressupostos: são conjecturas antecipadas ou respostas prévias sobre o que é, o que se faz, o que acontece.
- Normas: são o senso comum que um grupo ou uma organização tem sobre o que é certo ou errado.
- Símbolo: é a expressão substitutiva destinada a fazer passar para a consciência, de modo figurado, conteúdos complexos ou de difícil decodificação.
- Heróis: são modelos de uma forma de pensar e agir, próprios da cultura que os engendra.

- Mito: é, ao mesmo tempo, um encadeamento dramático de eventos imaginados e um esquema lógico, criado para explicar questões e esclarecer fenômenos, cujo sentido é difuso e múltiplo.

- Estórias: são narrativas baseadas em eventos reais, muitas vezes misturados com a ficção, que informam e enfatizam comportamentos desejados, além de indicar os limites de tolerância à transgressão de normas.

- Ritos: são atividades de natureza expressiva, desenvolvidas com o propósito de reiterar traços representativos de uma cultura para torná-la mais atingível e coesa.

- Rituais: são as diretrizes da organização.

- Endoculturação (ou socialização organizacional): é o processo pelo qual as pessoas aprendem o sistema de crenças e valores, e as habilidades necessárias para desempenharem novos papéis ou assumirem novos cargos, bem como para facilitar a sua comunicação com os outros membros do seu grupo de trabalho.

Segundo Megginson, Mosley & Pietri Jr. (1998), a cultura é algo importante em uma organização, mas pode tornar-se um problema para o administrador que não cumprir o que a organização prega, pois os funcionários têm consciência da hipocrisia e reagirão negativamente se a administração tentar usá-la na prática.

Outro ponto a ser destacado é a organização tornar-se rígida e não mudar, quando o ambiente externo exigir. Existem alguns momentos que certos valores da organização devem ser revistos para que a mesma possa tornar-se mais competitiva.

De acordo com os mesmo autores, o ambiente externo e interno podem causar mudanças nas organizações. As forças externas de mudança têm um impacto maior na mudança organizacional do que as forças internas, pois a organização tem pouco controle sobre elas e são muito numerosas. A mudança ocorre devido a mudanças nas variáveis externas, como: sistemas políticos, econômicos, mercado, tecnologia e valores (sociais e culturais).

As forças internas de mudança ocorrem dentro da organização e podem resultar novos objetivos ou culturas organizacionais; ou podem ser causadas por novas diretrizes, tecnologias ou atitudes dos empregados.

As forças externas e internas não se encontram isoladas, estão muitas vezes inter-relacionadas. Essa articulação quase sempre resulta de mudanças de valores e atitudes que afetam as pessoas nos sistemas.

Devido a essas forças que afetam a cultura organizacional, a organização deve ser capaz de mudar no momento que a situação exigir. Essas mudanças podem ser reativas ou proativas. As mudanças reativas são aquelas em que a administração tenta conservar a organização em um ritmo constante resolvendo os problemas à medida que surgem. Nas mudanças proativas a administração tenta mudar estabelecendo um novo curso e não corrigindo o atual.

Segundo Morgan (1996), a melhor maneira de se conhecer a cultura de uma organização é observar o seu dia a dia. Ainda segundo o mesmo autor a “cultura, não importa seja ela japonesa, árabe, inglesa, canadense, francesa ou americana, delinea o caráter da organização” (Morgan, 1996, p. 121).

Hudson (1999, pp. 268-269) afirma que

“A cultura é particularmente importante nas organizações do terceiro setor porque as pessoas geralmente acreditam na causa pela qual trabalham.

A firmeza dos valores e crenças mantidos pelos membros principais da organização é um pré-requisito essencial para ação. Isto explica por que pequenos grupos de pessoas altamente motivadas podem realizar tanto. Quando há acordos claros entre as pessoas sobre a finalidade principal da organização, os esforços de todos podem ser dedicados às providências necessárias ‘para que as coisas aconteçam’. Quando esses acordos não estão bem estabelecidos, uma grande parcela de tempo precisa ser destinada à discussão e ao debate para se conseguir maior firmeza nas crenças e compreensão”.

3.5. Clima organizacional

Para Srour (1998, p. 176)

“o clima organizacional mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes, apreende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais; desenha um retrato dos problemas que a satisfação do trabalho, a identificação com a organização e a perspectiva de carreira eventualmente provocam; e, por fim, expressa a distribuição estatística das atitudes coletivas ou da atmosfera social existente como metáfora de um momento determinado”.

Segundo Chiavenato (1992, p. 50), “clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho”.

O mesmo autor afirma que o clima não pode ser visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente. “O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades” (Chiavenato, 1992, p. 50).

Ainda de acordo com Chiavenato (1992, p. 50),

“O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais conseqüências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação.

Na prática, o clima organizacional depende das condições econômicas da organização, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe etc. Estes fatores determinantes do clima organizacional (variáveis de entrada do sistema) influenciam a motivação das pessoas, provocando estimulação e níveis diferentes de satisfação e de produtividade (variáveis dependentes), os quais produzem o resultado final em termos de eficiência e eficácia”.

3.6. Responsabilidade social

Para José Peroba Filho *apud* Esteves (2000 p. 244), responsabilidade social é “a capacidade da organização de ouvir e fazer convergir os interesses de suas diferentes partes interessadas”.

Segundo Oded Grajew *apud* Esteves (2000, p. 42), “responsabilidade social é tratar bem as pessoas, as quais respondem positivamente, apóiam, colaboram, participam, admiram e são a sustentação da organização”.

De acordo com o mesmo autor, uma organização socialmente responsável produz produtos com qualidade, seguros e presta bons serviços. E ainda, investe na comunidade, respeita o meio ambiente, não se envolve em corrupção e é transparente. O autor afirma ainda, que a organização depende da qualidade do compromisso, do comprometimento e do talento de seus funcionários. Os bons profissionais, quando podem escolher, querem conhecer mais profundamente a organização: como ela trata o consumidor, qual é seu relacionamento com os fornecedores, como interage com o poder público, e se dá oportunidade para seus empregados desenvolverem trabalhos voluntários na comunidade. Essa prática já ocorre nos Estados Unidos e aqui no Brasil, já começa a se desenvolver este pensamento e ações para as organizações socialmente responsáveis.

Megginson, Mosley & Pietri Jr. (1998, p. 93) afirmam que responsabilidade social “representa a obrigação da administração de estabelecer diretrizes, tomar decisões e seguir rumos de ação que são importantes em termos de valores e objetivos da sociedade”.

Segundo os mesmos autores “algumas autoridades argumentam que as organizações devem desempenhar atividades ligadas à responsabilidade social porque lucratividade e crescimento decorrem do tratamento responsável de grupos com empregados, clientes e a comunidade” (Megginson, Mosley & Pietri Jr.,1998, p. 95).

Kwasnicka (1995) diz em seu livro que paralelo ao objetivo de crescimento e desenvolvimento das organizações, surgiu o objetivo social, ou seja, as organizações passaram

também a ter uma responsabilidade social junto aos seus empregados, consumidores, acionistas e a comunidade como um todo onde elas atuam. Muitas das questões sobre responsabilidade social da organização têm sido centrada nas grandes instituições como um tipo de instituição social.

De acordo com Kwasnicka (1995), há três considerações básicas que podem aumentar a importância social da organização por parte dos administradores, são elas:

1. Os administradores têm sido **forçados** a se preocuparem mais com a sociedade mais bem informada e mais exigentes de seus direitos.
2. Têm sido **persuadidos** a se tornarem mais atentos, pelo fato de estarem participando no desenvolvimento de atitudes e valores na sociedade.
3. O próprio desenvolvimento de teorias administrativas modernas, tais como ecologia de organizações, não pode ficar esquecido pelos administradores, pois se não acompanharem esse desenvolvimento natural sua organização tenderá a desaparecer”.

Conforme Megginson, Mosley & Pietri Jr. (1998) o conceito de responsabilidade social evoluiu por quatro períodos distintos: maximização dos lucros; administração por curadoria; ativismo e compreensão social.

O período da maximização dos lucros ocorreu entre 1800 e 1930. Nesse período o que guiou os proprietários e administradores nos Estados Unidos foi o trabalho duro e dedicação, produtividade e economia. Os empresários se concentravam em aumentar a eficiência e baixar os preços para que uma quantidade maior de pessoas pudessem adquirir seus produtos e assim, maximizar os lucros para os proprietários.

O segundo período, o período da administração por curadoria, iniciou-se nos anos 30, quando os administradores profissionais e do governo começaram a se preocupar com empregados, clientes e comunidade, ao mesmo tempo em que protegiam o interesse do acionista.

O período do ativismo teve início no começo da década de 60. Nesse período houveram muitas atividades que mudaram drástica e definitivamente a maneira dos executivos administrarem, foram elas: oportunidade igual de emprego, proteção ambiental e preocupação com o consumidor.

O último período é chamado de compreensão social. Esse período introduz o senso de responsabilidade social por parte dos administradores, sendo que estes, tornam-se mais acessíveis às necessidades dos diversos grupos, e estão aceitando o fato de que os acionistas não têm prioridade especial.

Para Kwasnicka (1995), a responsabilidade social de uma organização varia de acordo com o ambiente em que ela atua. As reivindicações podem vir de dentro da organização, pelos seus empregados, solicitando melhor ambiente de trabalho, ou de fora, pelos elementos da comunidade, solicitando menor poluição ou outros benefícios.

A responsabilidade social possui vários níveis em um modelo de hierarquia, que pode ser comparado à pirâmide da hierarquia organizacional.

Um administrador que ocupa uma posição detentora de maior poder de barganha dentro da organização detém maior responsabilidade social e deve estar preparado para atender às expectativas sociais. A um nível intermediário de poder caberia determinar e prever demandas sociais antes que a população se manifeste. Os demais níveis seriam aqueles responsáveis para elaboração e execução de programas de trabalho e estabeleceriam novos padrões de desempenho social da organização.

Associando essa idéia de hierarquia de responsabilidade social à pirâmide organizacional, já conhecida, teremos a seguinte configuração ” (Kwasnicka, 1995, p. 263):

Figura 2. Hierarquia da responsabilidade social



Fonte: Kwasnicka, Eunice Lacava, **Introdução à Administração**, São Paulo: Atlas, 1995.

Segundo Kwasnicka (1995, p. 264-265), atualmente existem correntes contrárias à responsabilidade social e correntes favoráveis.

“Os que estão contra são os administradores que colocam as necessidades, interesses, direitos e valores da organização à frente de todos os outros. Tal ênfase não abrange os interesses e ansiedades de grupos não proprietários. O comportamento centrado em lucro é o único comportamento permitido; acumular capital é o único objetivo aceito.

Os que são favoráveis à responsabilidade social estão orgulhosos em ter essa atitude, ou seja, o conflito entre o objetivo social e o desempenho econômico é mais aparente do que real, e há possibilidade de admitir que os dois objetivos são possíveis”.

“A responsabilidade social é um importante fator de mudança nas organizações. E por meio da mudança do comportamento organizacional podemos promover mudanças sociais que levarão o nosso país a uma prosperidade econômica social e justa... Tanta influência não pode ser simplesmente direcionada para a obtenção de lucro para os acionistas das organizações, desconsiderando interesses de todos os demais públicos com os quais elas interagem: clientes, fornecedores, governo, funcionários, comunidades em que estão inseridas e meio ambiente. Cresce entre os diversos atores sociais a percepção de que as organizações têm um papel mais amplo a cumprir, sendo co-responsáveis no desenvolvimento da sociedade. Já é consenso a tese de que as organizações que quiserem crescer, ser lucrativas e ter sucesso a longo prazo precisam incorporar em suas práticas cotidianas a qualidade ética nas relações com seus diversos públicos. Essa postura

caracteriza a responsabilidade social organizacional, que é um conceito em construção – e requer uma mudança cultural – em que as organizações e seus parceiros busquem um processo conjunto de desenvolvimento, sem prejuízos e com bons resultados para todos. Para o Brasil hoje, a grande contribuição das organizações é colaborar para a construção de uma sociedade mais justa e ambientalmente sustentável” (Grajew, apud Esteves, 2000, pp. 46-47).

3.7. Marketing social

Segundo Kotler (1988, p. 288), *marketing social* “é o projeto, a implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma idéia ou prática social num grupo-ativo”.

De acordo com Kotler & Roberto (1992, p 25),

“marketing social é uma estratégia de mudança do comportamento. Ele combina os melhores elementos das abordagens tradicionais da mudança social num esquema integrado de planejamento e ação e aproveita os avanços na tecnologia das comunicações e na capacidade de marketing”.

Kotler & Roberto (1992, p.25) afirmam que,

“o termo ‘marketing social’ apareceu pela primeira vez em 1971, para descrever o uso de princípios e técnicas de marketing para a promoção de uma causa, idéias ou comportamento social. Desde então, o termo passou a significar uma tecnologia de administração da mudança social, associada ao projeto, à implantação e ao controle de programas voltados para o aumento da disposição de aceitação de uma idéia ou prática social em um ou mais grupos de adotantes escolhidos como alvo... A instituição patrocinadora persegue os objetivos de mudança na crença de que eles contribuirão para o interesse dos indivíduos ou da sociedade”.

Segundo os mesmos autores, o primeiro requisito para se obter o sucesso do *marketing social* é criar um novo produto social para satisfazer uma necessidade que não

esteja sendo satisfeita, ou projetar um produto melhor que os existentes. Em seguida, deve-se apresentar a solução de modo eficaz ao grupo de adotantes escolhidos como alvo. O próximo passo é entregar a prática social desejada e por fim, manter ou modificar o ajuste entre produto e mercado, para responder a mudanças relevantes no meio ambiente e na população de adotantes escolhidos como alvo.

“As organizações dedicadas ao *marketing* social muitas vezes não encontram seu pessoal ou seus esforços de *marketing* em um único lugar, mas, via de regra, dispersam-nos por vários departamentos” (Kotler & Roberto, 1992, p. 37). Em vista do exposto, o processo de administração de *marketing* social, deve seguir as seguintes etapas: a) análise do meio ambiente do marketing social; b) pesquisa e seleção da população de adotantes escolhidos como alvo; c) formação das estratégias de *marketing* social; d) planejamento dos programas do complexo de *marketing* social; e, e) organização, implantação, controle e avaliação do esforço de *marketing* social.

3.8. Contabilidade social

Para Iudícibus (2000, p. 26), a “contabilidade social consiste em ampliar a evidenciação contábil para incluir informações sobre níveis de emprego da entidade, tipos de treinamento, demonstração de valor adicionado, etc”.

Segundo Rossetti (1992, p. 18),

“contabilidade social é definida como uma técnica, similar às dos sistemas convencionais de contabilidade, que se propõe a apresentar uma síntese de informações, cifradas em unidades monetárias, sobre os vários tipos de transações econômicas que se verificaram, em determinado período de tempo, entre os diversos setores e agentes do sistema econômico de uma país”.

De acordo com Freire (2000), “o balanço social é o conjunto de informações com base técnica contábil, gerencial e econômica capaz de proporcionar uma visão da relação capital-trabalho no que diz respeito aos seus diferentes aspectos econômico-sociais”.

Para Kwasnicka (1995, p. 263), “o balanço social deve ser visto como um instrumento de medida do comportamento da organização em torno da satisfação de seus objetivos sociais”.

Segundo o mesmo autor, o balanço social deve ser estabelecido por dois aspectos: a) em função dos indicadores representativos da situação social, em nível de sociedade, ambiente, e das condições de trabalho dentro da própria organização. A utilização do balanço social ainda está em estágio de reflexão e aceitação por parte dos empresários. Alguns países já possuem uma consciência organizacional da necessidade e utilidade do balanço social, nós ainda estamos em estágio de maturação das idéias sem nada de concreto; b) refere-se aos itens que compõem o balanço social.

De acordo com Kwasnicka (1995, p. 264),

“existem várias correntes sobre a forma de compor um balanço social.

1. *Uma concepção é de que deveria ser um documento financeiro demonstrando as despesas voluntárias das organizações que incorrem em melhorias das condições de seu quadro de pessoal e sua posição no meio social onde vive.*

2. *Uma segunda concepção é a de que o instrumento deveria medir o impacto dos esforços organizacionais sobre o pessoal em termos de avaliar o grau de satisfação dos mesmos.*

3. *Outra concepção é a do desempenho social das organizações, onde o balanço seria um demonstrativo tendo no passivo os fatores de tensão social e no ativo os fatores de satisfação social. Tanto os fatores de tensão como os fatores de satisfação seriam avaliados através de indicadores diretamente mensuráveis”.*

O balanço social é um instrumento de gestão, informando a situação das organizações, sua evolução, as disposições eventuais sobre os objetivos. O balanço social é

uma realidade teórica e em alguns casos prática. Existem alguns países que possuem dispositivo legal para garantir sua utilização. Em nosso país, existem alguns estudiosos sobre o assunto e pessoas empenhadas em divulgar os conhecimentos adquiridos sobre isso procurando formar uma consciência organizacional.

Capítulo 4. Valores teóricos da elaboração de projetos em organizações sem fins lucrativos

A elaboração de um projeto por instituições sociais é de fundamental importância, pois este, equivale aos planos de negócios desenvolvidos pelas organizações de negócios.

Alguns autores desenvolveram passos metodológicos para elaboração de projetos que serão apresentados neste capítulo.

4.1. A visão de Mim Carlson

O autor Mim Carlson (1995) propõe passos metodológicos para a elaboração de projetos que é composta por onze passos, e que será exposta a seguir:

O primeiro passo é o desenvolvimento da idéia proposta. Mencionar o que realmente se quer no projeto é fundamental para que as pessoas saibam as intenções da organização que está solicitando os recursos, para isso, deve-se mencionar: a) as necessidades da idéia; b) os objetivos; c) os métodos a serem utilizados; d) a avaliação dos componentes; e) o orçamento, e; f) os recursos futuros.

Escrever uma demonstração das necessidades de maneira resumida é o segundo passo proposto pelo autor. Nesta etapa deve-se procurar responder as seguintes perguntas: a) Quem?, Onde? Quando? – Quem são as pessoas com a necessidades?, Onde estão as pessoas? Quando a necessidade é evidente?; b) Por quê? – Por que é necessário? Por que isto ocorre?; c) Evidência do problema – Que evidência se tem para reivindicar seu auxílio?; d) E daí? – Quais são as conseqüências de reunir as necessidades?, Como a necessidade está ligada à organização? Se possível, as respostas devem ter uma clara relação com a missão e proposta da organização; não se deve enfatizar o que a organização necessita, mas o que a comunidade precisa; toda afirmação deve ser fundamentada com dados estatísticos; a necessidade que é descrita na proposta deve ser consistente com o escopo da organização, e; escrever a proposta sem utilizar jargões, evitando assim, barreiras na comunicação.

O terceiro passo é definir claramente as metas e os objetivos. Para estabelecer as metas e os objetivos a serem seguidos, primeiramente, precisa-se saber o que cada um significa. Meta é algo abrangente que vai de encontro a um resultado. Objetivo é algo mensurável, é um resultado no tempo específico que a organização espera alcançar como parte do geral. Ao escrever os objetivos estes devem conter: a) a área de mudança; b) o objetivo da população; c) a direção da mudança: reduzir, aumentar, diminuir, expandir; d) o tempo estimado para a realização do objetivo; e) o resultado que se deseja atingir no período.

O quarto passo é desenvolver os métodos, neste momento, após ter definido as metas e os objetivos, tem-se que determinar a maneira pela qual os resultados serão alcançados. Para que se tenha um método de trabalho eficiente, deve-se listar as tarefas e subtarefas a serem desenvolvidas, bem como os recursos necessários para executá-las e ainda, o período em que serão realizadas.

A avaliação dos componentes é o quinto passo proposto. Nesta etapa, o autor afirma que a avaliação dos componentes pode trazer benefícios como a) fortalecer a proposta diante dos financiadores; b) mostrar à organização o que está indo bem; e, c) o que não está e quais os benefícios para o público. Para desenvolver o plano de ação, deve-se pensar nos seguintes elementos que todo programa deve conter: a) as entradas, ou seja, todos aqueles elementos que foram reunidos antes do programa começar, como os clientes, o corpo funcional, os materiais, as oportunidades e os equipamentos; b) a transformação, ou seja, os métodos do programa que transforma os recursos; c) as saídas ou os resultados imediatos para os clientes que são os bens do processo; d) os rendimentos, ou seja, os efeitos do programa na vida dos clientes ou na direção das necessidades da sociedade e; e) os impactos que são os benefícios para o cliente e/ou a sociedade.

O sexto passo é desenvolver estratégias para os recursos futuros. O desenvolvimento das estratégias para os recursos futuros não é decidido depois da receita, é determinado pelo programa corrente. Ao escrever a proposta, esta etapa deve aparecer como parte da narrativa e vir antes da receita. Se, espera-se dar continuidade ao projeto planejado por muitos anos, deve-se determinar quais serão as necessidade de recursos do projeto.

Preparar o programa de receitas é o sétimo passo proposto. Nesta etapa, deve-se fazer levantamentos das receitas e despesas para que seu futuro financiador possa ter uma visão da organização. Existem financiadores que exigem mais detalhes, outros menos é importante saber quais os pontos mais relevantes para o seu futuro financiador.

O oitavo passo é escrever a introdução da proposta. Ao se escrever a introdução da proposta, deve-se fazer uma pequena descrição do projeto proposto. A introdução da proposta deve mostrar ao futuro financiador que a organização é fiscalmente segura, bem gerenciada, prevê importantes serviços comunitários e tem o respeito da comunidade. Na introdução da proposta deve constar: a) nome da organização; b) endereço; c) estado legal; d) data de início; e) missão; f) objetivo da população; g) programas; h) objetivos alcançados; i) características do pessoal; j) sumário das necessidades.

O nono passo é escrever o sumário proposto. Todo projeto com mais de cinco páginas deve conter um sumário com os seguintes elementos: a) a identificação do pretendente; b) a aptidão para conduzir este projeto; c) a pretensão específica; d) a antecipação do resultado final; e) a quantia de dinheiro requerido; e, f) a receita total do projeto. Cada um desses elementos deve ser explanado em um pequeno parágrafo. Um sumário bem escrito deve ajudar o analisador a entender as necessidades do projetos e os resultados esperados. Para que isto seja possível, deve-se procurar responder as seguintes questões: 1) Quem é a organização, qual a sua missão?; 2) O que é proposto no projeto (título, pretensões, objetivo da população)?; 3) Por que a proposta do projeto é importante?; 4) O que será executado pelo projeto durante todo o período?; 5) Por que a sua organização deve fazer o projeto?; 6) Quanto custará o projeto durante o seu período de realização? 7) Quanto está sendo requisitado?

O décimo passo é colocar todos os passos juntos. Após ser montada a proposta, deve-se escrever uma carta de apresentação do projeto ao financiador, nesta carta deve conter: a) a organização que faz o pedido; b) o apoio do quadro de diretores ao projeto; e, c) o pedido financeiro específico.

O último passo é negociar com financiadores. Ao encaminhar uma proposta, o responsável pelo projeto deve procurar manter um contato com financiador. Primeiramente,

deve-se fazer um contato por telefone para esclarecer algumas dúvidas que por ventura hajam. Se for interessante, a entidade responsável pelo projeto deve convidar o financiador para um almoço, para que possam ter uma conversa mais informal. Sua organização deve estar por dentro das mudanças que ocorram na elaboração de um projeto. Fundações e corporações esperam uma carta de agradecimento, organizações que a enviam têm um maior reconhecimento principalmente por grandes organizações.

Ao final do projeto, deve-se fazer um *checklist* das suas atividades para verificar se nada foi esquecido.

4.2. A visão de Peter C. Brinckerhoff

Um outro autor que fala como elaborar uma plano de negócio para organizações sociais é Peter C. Brinckerhoff. Para Brinckerhoff (2000), a elaboração de um plano de negócio deve conter os seguintes elementos: Primeiramente, deve haver um título na página identificando o plano de negócio como uma propriedade da organização. Nesta etapa, deve ser elaborado uma carta de apresentação, onde conste a) o nome da organização; b) o endereço; c) o número do telefone; e, d) o mês e o ano em que o plano foi escrito. Deve-se mencionar ainda, a quem o plano pertence e as limitações de distribuição do mesmo. Lembre, o plano é de propriedade de quem o escreveu, por isso, não deixe que outras pessoas o utilizem sem conhecimento e permissão.

O segundo passo para a elaboração de um plano de negócio, deve ser a elaboração de um plano do conteúdo. O fato é que nem todo mundo que lê o plano, lerá todo ele. Então, deixe os leitores saber onde as várias partes do plano estão para ajudá-lo a focalizar eficientemente.

O terceiro passo é a elaboração de um sumário do plano. Esta parte deve ser escrita no final. O sumário deve incluir a) um breve resumo de cada capítulo; b) uma descrição sucinta do produto ou serviço; c) uma pequena descrição do mercado; d) um pequeno parágrafo sobre a condição financeira; e, e) o tempo para implementação.

A seguir, deve-se fazer uma descrição da organização e do negócio. Neste momento, deve ser realizada a descrição da organização e do projeto que está sendo proposto. Para isso, é importante mostrar que se tem competência para administrar o projeto, bem como se a organização terá condições de continuar gerindo-o sozinha, quando o prazo de investimento no projeto finalizar.

O quinto passo é a descrição do mercado para o produto ou serviço. Neste momento, é importante afirmar porque organização deve vender o produto ou prestar o serviço, incluir informações dos concorrentes assim como, a comparação dos custos/preços de organização com os concorrentes.

A elaboração de um plano de *marketing*; deve ser o sexto passo na elaboração de um plano de negócio. Precisa-se saber o que o mercado deseja e dar isso a ele?; Como vai deixar o mercado saber da sua existência?; Como vai assegurar que seus clientes estão felizes e irão trazer outros com eles?; Quem é o público-alvo e quem é o público secundário? Este é o lugar para informar os leitores.

O sétimo passo é a elaboração de um plano financeiro. Para se elaborar um plano financeiro precisa-se ter: a) uma lista dos equipamentos; b) a origem e aplicação do dinheiro e capital; c) uma estimativa de preços; d) uma análise positiva dos dados; e) dinheiro resultante de estimativas por mês no primeiro ano e por trimestre no segundo e terceiro anos; f) a projeção da renda e despesas por mês no primeiro ano e por trimestre no segundo e terceiro anos; e, g) notas explicativas de assuntos usados por cada demonstração.

O oitavo passo deve ser a elaboração de um plano de negócio com a meta e os objetivos onde conste o tempo de realização. Nesta etapa, deve-se separar quem será responsável por cada tarefa, para que os objetivos sejam alcançados. A meta é um desejo do resultado. Ele pode ou não ser quantificado ou ter um prazo de entrega. Um objetivo tem que incluir quatro coisas: a) ser sustentado na meta; b) ter um resultado quantificável; c) ter um fim; e, d) ter uma pessoa responsável pelo projeto na organização.

O último passo deve ser o apêndice, caso seja necessário. O apêndice deve conter o menor número possível de itens. Há alguns itens que são apropriados ao apêndice como: a)

curriculum do presidente e gerentes da organização; b) contrato de um cliente; c) uma estimativa financeira completa; d) informações confiáveis; e, e) relatório anual de atividades sociais.

4.3. A visão de Antonio César Amaru Maximiano

Maximiano (2000) afirma que a administração de projetos compreende quatro fases: concepção/preparação; estruturação; execução e conclusão.

Para o autor a fase de concepção/preparação é marcada pela a) idéia inicial; b) definição de objetivos; c) definição de meios; e, d) proposta do projeto.

A idéia inicial deve conter uma previsão dos objetivos e dos meios ou recursos necessários para realizá-los.

Ao definir os objetivos do projeto, estes devem ser escritos de maneira clara e que atenda os resultados esperados. A constituição dos objetivos deve ser realizada de forma a esclarecer as necessidades apresentadas pelos clientes.

Os objetivos são os produtos ou serviços que o projeto deve fornecer.

Na definição de meios são definidos os prazos e os custos para a realização da atividade. Ao se planejar as atividades deve-se fazer uma lista com a relação de atividades necessárias ao desenvolvimento do produto/serviço. Em seguida, deve-se associar períodos, datas e prazos às atividades. O próximo item é o planejamento dos recursos a serem utilizados como: 1) mão-de-obra; 2) material permanente; 3) material de consumo; e, 4) serviços de terceiros, onde logo após deve-se fazer uma estimativa dos custos que podem ser de três formas: 1) custo unitário de cada recurso; 2) duração das atividades e custos indiretos, e, 3) elaborar o orçamento, sendo que este pode ser realizado de duas formas: a) orçamento global; e, b) cronograma de desembolsos. O orçamento global é uma relação dos custos totais, item a item. O cronograma de desembolsos é a programação das despesas ao longo do ciclo de vida do projeto.

“A proposta do projeto é o instrumento de apresentação da idéia da equipe e serve como base para a decisão de iniciar, aprovar ou patrocinar o projeto.

A proposta descreve o produto que o projeto deve fornecer e sua contribuição para a realização de um objetivo final (atendimento da necessidade que originou o projeto)” (Maximiano, 2000, p. 500).

A proposta do projeto é uma ferramenta de administração, pois registra as idéias a respeito do projeto e suas condições de realização, e ainda, é base para a negociação e venda da idéia do projeto.

A segunda fase apresentada pelo autor é a fase de estruturação do projeto, esta compreende: a) montagem da equipe; b) planos detalhados; c) organização de recursos; e, d) início do projeto.

Segundo o autor, o projeto é um departamento temporário, que pode ser formado por departamentos menores, dependendo do seu tamanho. Nesta fase, a organização da equipe envolve a distribuição de responsabilidades entre os membros. O projeto deve ter seu próprio organograma, definido na fase de estruturação.

A escolha para organizar a equipe deve orientar-se pela análise do projeto.

“A fase de estruturação termina quando fica pronto o plano-mestre do projeto. O projeto está pronto para ser realizado” (Maximiano, 2000, p. 502).

A terceira fase é a fase de execução do projeto, em que o plano é realizado de forma a atingir os resultados esperados. Nesta fase tem-se: a) realização do produto; b) controle do projeto; c) mudanças; e, d) conclusão do produto.

Na realização do produto ocorrem processos específicos de trabalho, que dependem da natureza do projeto. A execução de qualquer projeto envolve atividade física ou intelectual para atingir o resultado esperado, sendo que os padrões de realização da atividade variam muito de caso para caso, dependendo do tipo de projeto.

O controle ou monitoramento do projeto é a obtenção de informações sobre três variáveis: 1) escopo do projeto e do produto: são as especificações a serem atingidas pelo produto principal e produtos ou resultados associados; 2) tempo: é a duração prevista do projeto, data prevista para início e conclusão de fases, data prevista para a entrega do produtos; e, 3) custo: são os custos previstos, cronograma de desembolsos previstos, cronograma previsto de liberação de recursos. Estas informações podem ser obtidas por: a) atualização de cronogramas, é redesenhar os cronogramas conforme as atividades são realizadas; b) verificação de entregas, controlar se as entregas estão sendo realizadas no prazo, para que não haja interrupção no projeto por falta de material; c) visitas a instalações, significa inspecionar o local em que o projeto está sendo realizado, sempre que o projeto exigir; e, d) medições, são necessárias sempre que o projeto envolver cálculo numérico.

Um projeto, ao longo do caminho, pode sofrer algumas alterações. Estas, podem ser pelas seguintes razões: 1) interrupção do fornecimento de recursos; 2) descoberta de fatos ou informações que passaram despercebidos no princípio do projeto; 3) fatos novos: nova tecnologia, alterações imprevistas nas condições de realização do projeto, incidentes que aceleram ou desaceleram o andamento do projeto; 4) mudanças de escopo solicitadas pelo cliente ou patrocinador; 5) evolução da equipe no processo de entender o problema ou conceber a solução; e, 6) perda de um recurso importante, como a falência de um fornecedor.

A equipe deve sempre estar preparada para a possibilidade de mudança no projeto.

A última fase é a fase de conclusão do projeto, nesta estão a) entrega do produto; b) fechamento administrativo; c) avaliação; e, d) início de novo ciclo de vida.

O encerramento do projeto ocorre quando as fases de desenvolvimento e implementação estão concluídas, ou seja, quando a apresentação e avaliação do projeto produzem o resultado esperado. A entrega do produto ocorre quando este está acabado e passa das mãos da equipe de projeto para o operador.

Para que um projeto se conclua, faz-se necessário a apresentação de relatórios com a avaliação do produto. Os prazos devem ter sido respeitados, ou prorrogados mediante

autorização prévia. Deve ser elaborado também, um relatório com as despesas. Neste relatório deve conter um balanço, bem como os comprovantes de pagamento das contas.

A avaliação terminal tem finalidade educacional e de *feedback* para a administração. As seguintes perguntas devem ser respondidas na avaliação final: 1) Quais os objetivos do projeto? Que problemas pretendia resolver?; 2) Quais os resultados? Que problemas foram efetivamente resolvidos?; 3) Sendo (1) e (2) diferentes, quais as causas?; 4) Os objetivos originais continuam válidos?; 5) Quais as dificuldades enfrentadas na administração deste projeto; 6) Quais as conclusões; e, 7) Quais as recomendações para os novos projetos?

O encerramento de um projeto é a oportunidade de determinar o seu sucesso ou fracasso. O conceito de sucesso é a satisfação do cliente com o resultado, assim, o conceito de sucesso é subjetivo. Se o cliente ficar satisfeito, o projeto é considerado um sucesso.

Encerrar um projeto, é quase sempre, o início de um outro projeto, ou de uma nova fase. O protótipo foi concluído, sendo necessário agora, montar o processo produtivo. Um novo produto entrou no processo produtivo e, mais adiante, necessitará de novos aprimoramentos.

A perspectiva de outro empreendimento reinicia todos os processos administrativos. Não apenas o encerramento consome tempo, mas a transição de um projeto para outro, também. No início de cada projeto, sempre é importante planejar o tempo necessário para essas avaliações e transições final.

4.4. A visão de Samsão Woiler & Washington Franco Mathias

Os autores Woiler & Mathias (1996) afirmam que um projeto tem a seguinte estrutura: a) aspectos econômicos; b) aspectos técnicos c) aspectos financeiros; d) aspectos administrativos; e) aspectos jurídicos e legais; f) aspectos do meio ambiente; e, g) aspectos contábeis.

O aspecto econômico está dividido em: 1) mercado; 2) localização; e, 3) escala. Pela análise do mercado pode surgir uma oportunidade de investimento, sendo esta análise responsável por determinar muitas características do projeto como: demanda, preço de venda, canais de distribuição, descontos, etc. “Além de fornecer elementos para a elaboração de projetos, as análises de mercado têm assumido importância crescente para as organizações brasileiras” (Woiler & Mathias, 1996, p. 41). Esta importância ocorre: a) maior facilidade de comunicação e da maior interdependência que caracteriza a economia mundial; b) próprio processo de desenvolvimento pelo qual passa a economia brasileira; c) a modificação estrutural da economia acelerou-se com a abertura para o exterior; d) o dinamismo da economia e seu potencial têm atraído as organizações multinacionais; e, e) as organizações nacionais acabam sendo surpreendidas pelas turbulências do mercado econômico.

O passo seguinte é procurar o lugar ideal para o investimento. Ao se escolher um lugar, deve-se observar os seguintes aspectos: 1) mercado; 2) escala pretendida; 3) considerações técnicas, etc. Sendo necessário observar ainda, a disponibilidade do local para: 1) mão-de-obra; 2) energia; 3) matérias-primas; e, 4) condições ambientais.

O último passo no aspecto econômico é a escala da produção, que dependerá, entre outros fatores, 1) do estudo de mercado, 2) da localização; e, 3) dos aspectos técnicos. A determinação do tamanho de uma organização, influenciará na sua capacidade de produção, bem como, no seu poder de concorrência. Para tomar a decisão mais acertada, é necessário fazer uma análise da demanda do produto.

“Os aspectos técnicos envolvem as considerações referentes à seleção entre os diversos processos de produção, à engenharia do projeto, ao arranjo físico dos equipamentos na fábrica, etc” (Woiler & Mathias, 1996, p. 35).

O aspecto financeiro divide-se em: a) composição do capital; b) financiamentos; c) capital de giro; e, d) outros.

A composição do capital é a análise das várias opções de investimento no projeto. Para se escolher a melhor opção de investimento faz-se necessário efetuar uma análise do custo do capital utilizado no projeto. O capital utilizado pode ser próprio, ou de terceiros,

sendo que estes podem ser obtidos por meio de financiamento em banco ou por investimentos de terceiros.

No financiamento são analisadas as alternativas de empréstimo. Deve-se procurar entre as fontes de financiamento a que possui maior rentabilidade para o projeto.

O capital de giro não pode ser esquecido ao se elaborar os recursos para um projeto. Se a própria organização for a responsável, ela deve ter o capital de giro. Caso, o projeto seja financiado por terceiros, a organização responsável pelo financiamento deve ter um capital que não comprometa o andamento do projeto. Se for realizado um financiamento junto aos bancos, o capital de giro deve estar incluído no montante do empréstimo.

Ao se elaborar os recursos financeiros de um projeto, talvez seja necessário analisar itens como: grau de endividamento, índice de liquidez, análise da evolução do capital e do patrimônio, capacidade para pagamento dos empréstimos, etc.

O aspecto administrativo diz respeito à estrutura organizacional que será necessária para implantação e implementação do projeto. Nesta fase, tem-se o treinamento das pessoas que irão compor o quadro funcional da organização.

O aspecto jurídico tendem a apresentar uma relação indireta para com o projeto na forma societária da organização: seu tipo, quais são os sócios e qual a participação acionária de cada um, o registro na Junta Comercial, etc. E uma relação direta quando a organização tem que assinar algum contrato como: fornecimento de matéria-prima, *leasing*, etc.

O aspecto legal refere-se à legislação como os impostos e/ou incentivos fornecidos pelos governos federal, estadual e municipal, por exemplo os incentivos fiscais para a exportação ou os incentivos estaduais e/ou municipais para favorecer a instalação de indústrias em determinado local.

O aspecto do meio ambiente tem sido cada vez mais incorporado a análise de um projeto, haja vista a degradação deste pela população, órgãos públicos e organizações privadas. Hoje, já há um consenso que o país não pode crescer a qualquer preço.

Com relação aos aspectos positivos decorrentes do projeto estão o nível de emprego, treinamento dado aos empregados, construção de escolas e de creches, desenvolvimento da comunidade onde se instala o empreendimento, etc.

Entre os aspectos negativos do projeto podem ser citados: a poluição, a degradação ecológica, a periculosidade para os próprios trabalhadores e para a comunidade, etc.

No Brasil, já existe um conjunto crescente de regulamentação governamental feita no sentido de proteger o ambiente. Esses aspectos devem ser incorporados pela organização ao projeto na sua elaboração, fazendo uma análise do custo/benefício.

O aspecto contábil está relacionado com a elaboração dos cronogramas financeiros e projeções da organização. Faz parte da estrutura contábil de uma organização: o plano de contas, a escrituração dos livros, etc.

4.5. Comparação das idéias dos autores

A seguir, será mostrada uma tabela comparando a visão dos quatro autores.

Quadro 5. Comparação das idéias expostas pelos autores

	Mim Carlson	Peter C. Brinckerhoff	Antonio César Amaru Maximiano	Samsão Woiler & Washington F. Mathias
Título		<ul style="list-style-type: none"> - Identificação do projeto; - Elaborar uma carta de apresentação; - Nome da empresa; - Endereço; - Número do telefone; - Mês e ano em que foi escrito o plano; - Responsável pelo plano; - Limitações de distribuição. 		
Plano do conteúdo		<ul style="list-style-type: none"> - Permitir a compreensão das várias partes do plano. 		
Escrever uma demonstração das necessidades de maneira resumida	<ul style="list-style-type: none"> - Escrever quais as necessidades, - Dizer quem necessita; - Por que necessita; - Relacionar as respostas com a missão e proposta da organização; - Não enfatizar o que a organização necessita; 			

	<ul style="list-style-type: none"> - Enfatizar o que a comunidade precisa; - Fundamentar em dados estatísticos; - Não utilizar jargões técnicos. 			
Sumário	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar o pretendente; - Aptidão para conduzir o projeto; - Pretensão específica; - Antecipar o resultado final; - Mencionar o valor monetário requerido; - Mencionar o valor da receita total do projeto. - Explanar cada um dos itens em um pequeno parágrafo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser escrito no final; - Incluir um breve resumo de cada capítulo; - Descrever sucintamente o produto ou serviço; - Descrever o mercado; - Escrever um pequeno parágrafo sobre a condição financeira; - Estimar o tempo para implementação. 		
Introdução	<ul style="list-style-type: none"> - Descrever o projeto proposto; - Demonstrar que a organização é fiscalmente segura; - Mostrar que a organização é bem gerenciada; - Mencionar os trabalhos comunitários que a organização pretende 			

	desenvolver; - Mostrar que a organização tem o respeito da comunidade; - Nome da empresa; - Endereço; - Estado legal; - Data de início da empresa; - Missão da empresa; - Objetivo da população; - Programas; - Objetivos alcançados; - Características do pessoal; - Sumário das necessidades.			
Desenvolvimento da idéia proposta	- Mencionar as necessidades da idéia; - Determinar os objetivos; - Descrever os métodos a serem utilizados; - Avaliar os componentes; - Mencionar o orçamento; - Determinar os recursos futuros.			
Descrever a organização e o negócio		- Descrever a organização e o negócio; - Mostrar que a organização		

		tem competência de administrar o projeto, quando o prazo de investimento acabar.		
Plano de metas e objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Definir claramente as metas e os objetivos; - Informar a área de mudança; - Citar o objetivo da população; - Direcionar a mudança - Estimar o tempo para realização do objetivo - Determinar o resultado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Separar quem será responsável por cada tarefa; - Determinar os prazos para o atingimento dos objetivos; - O objetivo deve: <ul style="list-style-type: none"> - Ser sustentado na meta; - Ter um resultado quantificável; - Ter um fim; - Possuir uma pessoa responsável. 		
Descrição do mercado para seu produto ou serviço		<ul style="list-style-type: none"> - Afirmar por que a organização deve vender o produto ou prestar o serviço; - Incluir informações dos concorrentes; - Comparar os preços/custos da organização com os concorrentes. 		
Plano de <i>marketing</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Saber as necessidades do seu mercado; - Mostrar que a existência da 		<ul style="list-style-type: none"> - Analisar o mercado; - Escolher o melhor lugar; - Determinar a escala da

		<p>organização;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificar a satisfação dos clientes; - Trazer novos clientes; - Quem é o público-alvo. 		produção.
Plano financeiro		<ul style="list-style-type: none"> - Listar os equipamentos; - Descrever a origem e aplicação do dinheiro e capital; - Estimar os preços; - Analisar os dados; - Dinheiro resultante de estimativas; - Projetar as rendas e as despesas; - Explicar os assuntos usados por cada demonstração. 		<ul style="list-style-type: none"> - Analisar as várias opções de investimento no projeto; - Escolher o melhor tipo de financiamento; - Ter disponível um capital de giro.
Desenvolver seus métodos	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar a maneira pelo qual os resultados serão alcançados; - Listar tarefas e subtarefas; - Recursos a serem utilizados na realização das tarefas e subtarefas; - Período de realização. 			
Avaliação dos componentes	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer a proposta diante 			

	<p>dos financiadores;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mostrar à organização o que está indo bem e o que não está; - Quais os benefícios para o público. 			
Desenvolver estratégias para os recursos futuros	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar quais serão as necessidades de recursos do projeto. 			
Concepção/preparação			<ul style="list-style-type: none"> - Previsão dos objetivos e dos meios ou dos recursos para realizá-los; - Definir claramente os objetivos; - Determinação dos prazos e custos para a realização da atividade; - Proposta do projeto. 	
Estruturação			<ul style="list-style-type: none"> - Montar a equipe; - Detalhar os planos; - Organizar os recursos; - Iniciar o projeto. 	
Execução			<ul style="list-style-type: none"> - Realização do produto; - Controlar o projeto; - Ocorrer alterações; - Conclusão do produto. 	

Preparar o programa de receitas	- Fazer levantamento das despesas e receitas.		<ul style="list-style-type: none"> - Definir os prazos e os custos para a realização da atividade; - Listar a relação de atividades necessárias ao desenvolvimento do produto/serviço; - Associar períodos, datas e prazos às atividades; - Planejar os recursos a serem utilizados; - Fazer uma estimativa dos custos. 	
Colocar todos os passos juntos	<ul style="list-style-type: none"> - Escrever uma carta de apresentação do projeto ao financiador; - Mencionar a organização que faz o pedido; - Citar o apoio dos diretores ao projeto; - Fazer o pedido financeiro especificamente. 			
Apêndice		<ul style="list-style-type: none"> - Conter o menor número possível de itens; - <i>Curriculum vitae</i> do presidente e gerentes da 		

		empresa; - Contrato de um cliente; - Estimativa financeira completa; - Informações confiáveis; - Relatório anual de atividades sociais.		
Negociar com os financiadores	- Manter contato com financiador; - Enviar carta de agradecimento.			
Conclusão			- Entregar o produto; - Apresentar relatórios de avaliação; - <i>Feedback</i> ; - Determinar o sucesso ou fracasso; - Iniciar novo ciclo de vida.	
Aspecto técnico				- Selecionar entre os diversos processos de produção, à engenharia do projeto, ao arranjo físico dos equipamentos na fábrica ,etc.
Aspecto administrativo				- Determinar a estrutura organizacional que será

				necessária para implantação e implementação do projeto. - Treinar as pessoas que comporão o quadro funcional da organização.
Aspecto jurídico e legal				- Aspecto jurídico: a) relação indireta – forma societária da organização; b) relação direta – assinatura de um contrato. - O aspecto legal: - a legislação e/ou incentivos fornecidos pelos governos federal, estadual e municipal.
Aspecto do meio ambiente				- Incorporar a análise do projeto, devido à degradação do meio ambiente pela população, órgãos públicos e organizações privadas.
Aspecto contábil				- Elaborar os cronogramas financeiros e projeções da organização.

Capítulo 5. Passos metodológicos desenvolvidos para a elaboração de projetos em instituições sociais

Conforme pôde-se observar no capítulo anterior, cada autor coloca uma maneira diferente para se elaborar um projeto.

Neste capítulo, pretende-se desenvolver passos metodológicos que auxiliem os administradores de instituições sociais a elaborarem projetos sociais.

Os passos metodológicos aqui propostos, consistem na união da visão dos vários autores apresentados no capítulo anterior. Este trabalho baseou-se, em sua maioria, na visão dos dois primeiros autores apresentados, que possuem uma estrutura mais clara de como elaborar um projeto. Os dois últimos autores apresentam uma visão maior de como gerenciar um projeto.

A seguir, serão expostos os passos metodológicos que é o tema desta dissertação.

5.1. 1º Passo: Título

A identificação do projeto é importante para quem irá avaliá-lo. Saber qual o assunto e quem está solicitando os recursos é realmente imprescindível. Estas informações devem ser colocadas em uma carta de apresentação, onde deve constar os dados da organização solicitante como: nome, endereço, telefone, *e-mail*, quando foi escrito, quem escreveu e as limitações em sua distribuição. Os dados devem ser precisos para que o avaliador possa entrar em contato.

5.2. 2º Passo: Sumário

Todo projeto com mais de cinco páginas deve conter um sumário para uma melhor localização das informações por parte do leitor. Este, deve conter a identificação de cada capítulo, bem como uma breve descrição dos itens, para que o leitor possa ter conhecimento a respeito do que lerá.

5.3. 3º Passo: Resumo

O resumo é o chamariz do projeto, pois nele estarão contidas todas as informações essenciais para despertar interesse nas pessoas a continuarem a lê-lo. Muitas pessoas não terão tempo de lerem todo o projeto, se o resumo despertar o seu interesse, elas continuarão a ler, caso contrário, pararão por aqui. Diante dessas informações o resumo se torna a parte mais importante de um projeto.

5.4. 4º Passo: Descrição da organização e do objeto do projeto

Ao se elaborar um projeto para solicitar que alguém invista na idéia, é necessário falar da organização e do objeto do projeto; pois, nem todo mundo a conhece. Descreva a organização mostrando sua estrutura, o quanto ela é bem gerenciada, segura, que prevê importantes serviços comunitários, tem o respeito da comunidade. Mostre ainda, que a organização terá condições de continuar realizando o projeto quando o investimento finalizar, que este investimento é só o empurrão inicial para o desenvolvimento do projeto. Estes são itens importantes para a aceitação do projeto.

5.5. 5º Passo: Descrição das metas e dos objetivos

As metas e os objetivos devem ser claros para que atendam o resultado esperado. Meta é algo abrangente que vai ao encontro de um resultado. Objetivo é algo mensurável, é um resultado no tempo específico que a organização espera alcançar como parte do geral. Um objetivo deve: a) determinar a área a ser mudada; b) a direção da mudança: reduzir, aumentar, diminuir, expandir; c) tempo estimado para realização; e, d) resultado desejado.

5.6. 6º Passo: Elaboração de um plano de *marketing*

O *marketing* é importante não só em um projeto como também em uma organização. Conhecer as necessidades do mercado antes de desenvolver um projeto é fundamental para saber se o produto/serviço a ser desenvolvido terá aceitação. Como

exemplo temos os dois projetos que serão abordados no próximo capítulo, um refere-se ao curso de *Design* Gráfico e o outro um curso de Manutenção e Restauração de Móveis para pessoas de baixo poder aquisitivo. Os cursos permitirão as pessoas terem uma profissão, possibilitando suas inserções no mercado de trabalho. Determinar qual será o público alvo do projeto também é importante.

A seguir, será apresentado um exemplo de como montar um plano de *marketing*.

Para iniciar um plano de *marketing*, deve-se explicar sobre os clientes: Qual é o seu público-alvo?, Quais as suas necessidades? Em seguida, é mencionado o mercado: as suas características, a existência de concorrentes, como é a demanda, quais as potencialidades, quais serão as estratégias utilizadas para a entrada e permanência no mercado. E ainda, como é o seu ambiente de trabalho.

5.7. 7º Passo: Elaboração de um plano financeiro

Um plano financeiro deve conter informações que sejam relevantes para a análise do projeto. Estas informações são: a) lista dos materiais a serem utilizados; b) estimativa dos preços; c) origem no capital financiado; d) projeção das rendas e despesas por mês; e, e) notas explicativas. A disponibilidade do capital é uma fator importante para que não comprometa a execução do projeto.

Para elaborar um plano financeiro é necessário montar dois quadros. O primeiro quadro refere-se as atividades a serem desenvolvidas no projeto; o segundo, aos materiais a serem utilizados, as quantidades, a entidade financiadora, o preço unitário e o preço total. No próximo capítulo encontra-se um modelo dos referidos gráficos.

5.8. 8º Passo: Avaliação do resultado

Neste item, deve-se mencionar como o projeto será avaliado, quais as variáveis que serão utilizadas na sua avaliação.

O projeto pode utilizar de variáveis tanto quantitativas como qualitativas para ser avaliado, dependendo da sua natureza.

Algumas variáveis que podem ser utilizadas para avaliar projetos são: a satisfação do cliente; a empregabilidade; o nível social; o desenvolvimento social, econômico, financeiro e profissional, etc.

5.9. 9º Passo: Apêndice

O apêndice é um item que somente deve ser incluído no projeto caso hajam informações que devam ser incluídas, porém, não pertençam a sua estrutura. São exemplos de itens que devem ser incluídos no apêndice: a) *curriculum* do presidente e gerentes da organização; b) contrato de um cliente; c) uma estimativa financeira completa; d) informações confiáveis; e, e) relatório anual de atividades sociais.

5.10. 10º Passo: Negociar com os financiadores

Após ter sido encaminhado o projeto, deixe passar uma semana e entre em contato com o financiador para verificar se há alguma dúvida no projeto, caso haja, tente esclarecê-la. Após a obtenção de uma resposta, elabore uma carta de agradecimento. Grandes fundações e corporações dão maior reconhecimento às instituições que as enviam.

Quadro 6. Resumo dos passos metodológicos Proposta

Etapas	Atividades	Documento/Capítulo
Determinação do título	<ul style="list-style-type: none"> - Título do projeto; - Escrever uma carta de apresentação; - Nome; - Endereço; - Telefone; - <i>e-mail</i>; - Quando foi escrito; - Quem escreveu; - As limitações em sua distribuição. 	Título
Estruturação de um sumário	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação de cada capítulo; - Descrição dos itens. 	Sumário
Elaboração de um resumo	<ul style="list-style-type: none"> - Descrição das informações essenciais do projeto. 	Resumo
Caracterização da organização e do objeto do projeto	<ul style="list-style-type: none"> - Descrever a organização; - Mostrar que a organização tem o respeito da comunidade; - Dizer que a organização terá condições de continuar realizando o projeto quando o investimento finalizar. 	Descrição da organização e do objeto do projeto
Definição das metas e dos objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - As metas e os objetivos devem ser claros, para alcançarem o resultado esperado; - Um objetivo deve: <ul style="list-style-type: none"> a) determinar a área a ser mudada; b) a direção da mudança: reduzir, aumentar, diminuir, expandir; c) tempo estimado para realização; 	Descrição das metas e dos objetivos

	d) resultado desejado.	
Determinação do plano de <i>marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer as necessidades do mercado; - Determinar qual será o público-alvo do projeto. 	Elaboração de um plano de <i>marketing</i>
Estruturação do plano financeiro	<ul style="list-style-type: none"> - Listar os materiais a serem utilizados; - Estimar os preços; - Mencionar a origem no capital financiado; - Projetar as rendas e despesas por mês; - Escrever notas explicativas; - Disponibilizar o capital. 	Elaboração de um plano financeiro
Avaliação do resultado	<ul style="list-style-type: none"> - Mencionar quais variáveis serão utilizadas na avaliação do projeto; - Determinar se o projeto irá utilizar variáveis qualitativas ou quantitativas. 	Determinação do resultado
Estruturação do apêndice	<ul style="list-style-type: none"> - Somente deve ser incluído, se for necessário; - São exemplos de informações a serem incluídas: <ul style="list-style-type: none"> a) <i>curriculum</i> do presidente e gerentes da organização; b) contrato de um cliente; c) uma estimativa financeira completa; d) informações confiáveis; e) relatório anual de atividades sociais. 	Apêndice
Negociação com os financiadores	<ul style="list-style-type: none"> - Entrar em contato com o financiador; 	Negociar com os financiadores

	<ul style="list-style-type: none">- Esclarecer alguma dúvida que por ventura haja;- Elaborar uma carta de agradecimento.	
--	---	--

Capítulo 6. Estudo de caso: aplicação dos passos metodológicos propostos na Irmandade do Divino Espírito Santo – Promenor

6.1. Considerações iniciais

A aplicação dos passos metodológicos foi realizada por meio da elaboração de dois projetos junto à Irmandade do Divino Espírito Santo – Promenor.

Escolheu-se a Promenor por esta ser uma instituição sem fins lucrativos e que necessitava de um trabalho nesta área, visando a um maior desenvolvimento da instituição.

A elaboração dos projetos foi realizada pela equipe de projetos da instituição composta por Regina, Rosemeri, Salette Luciana, Karine e por esta pesquisadora.

Para a elaboração dos projetos a serem analisados, a seguir, foram reutilizadas informações contidas em projetos desenvolvidos em agosto de 2000, facilitando o seu preparo.

Os dois projetos foram elaborados simultaneamente de maneira que a forma de estruturação dos seus passos foram a mesma, só alterando o seu conteúdo.

6.2. A instituição¹

A Irmandade do Divino Espírito Santo – IDES, foi fundada em 10 de junho de 1773 com o Asilo de Órfãos São Vicente de Paulo que tinha por finalidade recolher meninas desvalidas de proteção e amparo, sem distinção de classe, cor ou origem, ministrando-lhes educação para que possam no futuro viver honestamente de seu trabalho. O Asilo era uma

¹Este item teve como referência o *folder* da Instituição, o trabalho de PANCERI, Regina, **Instituição Assistencial e Cidadania**, 1995, Dissertação (Mestrado em Serviço Social), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e o livro **Breve Histórico do Asylo de Orphãs São Vicente de Paulo** de Maria Luiza Campos Ferreira.

entidade sustentada pela Conferência Vicentina de São José e dirigida pela Congregação das Irmãs da Divina Providência.

A Promenor teve início em setembro de 1971 para atender a 10 meninos engraxates do Programa de Engraxates da Prefeitura Municipal de Florianópolis. O contato com os meninos restringia-se aos horários de reunião, em que eram orientados e encaminhados para providenciar a documentação necessária e alvará de licença, sendo que a Promenor fornecia o uniforme, a cadeira, a caixa de engraxate, lanche e acompanhamento assistencial. O objetivo da instituição na época era promover e estimular o menor economicamente necessitado, disciplinando, organizando, orientando, dirigindo e assistindo sua atividade laboriosa, mantendo para tal serviços que realizem seus objetivos.

Em 28 de maio de 1977, a Promenor foi incorporada à IDES, visto que aquela estava impossibilitada de dar continuidade aos seus trabalhos por falta absoluta de recursos e amparo por parte dos órgãos oficiais.

As duas entidades, após entendimentos de suas respectivas diretorias, resolveram realizar a fusão das duas organizações, sem prejuízo de suas existências jurídicas e de seus objetivos estatutários. Assim, a Promenor passou a ser administrada e mantida pela IDES, que se comprometeu a dar continuidade ao trabalho específico da Promenor, conforme seus estatutos que, somente, foram adaptados na parte referente à administração funcional e patrimonial.

A Promenor é uma organização não-governamental, filantrópica, católica, assistencial, sem fins lucrativos, com sede e foro em Florianópolis. Possui como objetivo atender crianças e adolescentes, de 0 a 18 anos, em situação de risco pessoal e social, pertencentes às famílias de baixa renda, da grande Florianópolis, viabilizando um processo educativo, de formação contínua e de construção da cidadania. Sua missão é a promoção global da criança e do adolescente em via de exclusão.

A promenor apresenta sete programas de atendimento às crianças e aos adolescentes de 0 a 18 anos.

O Abrigo Lar São Vicente de Paulo possui atendimento ininterrupto para crianças, de ambos os sexos, na faixa etária de 0 a 6 anos, violadas em seus direitos, vítimas de maus tratos, abandonadas, usadas para mendicância, que sofreram abuso sexual, extremamente pobres e/ou filhos de pais dependentes químicos; com saúde física e emocional fragilizadas, encaminhadas pelos órgãos competentes.

O Jardim de Infância e Pré-Escola Girassol – JIG, atende crianças, de ambos os sexos, na faixa etária de 2 a 6 anos, provenientes da Grande Florianópolis, durante onze horas/dia, visando contribuir para a sua formação pessoal, psicossocial e educativa por meio de vivências pedagógicas que despertem para a auto-descoberta.

O Programa Espaço Alternativo do Saber – PEAS, garante o atendimento complementar para crianças e adolescentes, na faixa etária de 7 a 14 anos, no período oposto ao da escola, disponibilizando um espaço de formação nas áreas didático-pedagógicas (orientação às tarefas escolares, literatura, desenvolvimento da escrita, desenhos, alfabetização); esportiva (escola de futebol, jogos e atividades diversas); artísticas e culturais (coral, aprendizado de instrumentos musicais, dramatização, teatro, dança); além da interação grupal, do atendimento odontológico preventivo; alimentação, carinho e atenção.

O Centro de Aprendizagem Profissional – CEAP, propicia um espaço de aprendizado e qualificação profissional, para adolescentes, adultos e familiares, a partir de 14 anos, para a sua posterior inserção no mercado de trabalho ou como alternativa de renda. Os cursos oferecidos são: informática, confeitaria (bolacha), auxiliar de marceneiro, pintura em madeira, mosaico, inglês para informática, inglês, capacitação para o primeiro emprego, dentre outros.

O Programa Jovem Trabalhador – PJT, promove a capacitação, inserção e o acompanhamento de adolescentes, de 16 a 18 anos, de ambos os sexos, no mercado de trabalho, através de parcerias com empresas, local onde prestam serviços como *office-boy/girl*. Os direitos trabalhistas e previdenciários são garantidos, bem como a formação contínua, o crescimento pessoal e profissional, a melhoria das condições de vida e o exercício da cidadania.

A Oficina Educativa, localizada em Barreiros, município de São José, atende adolescentes de 16 a 18 anos, que se encontram em situação de vulnerabilidade social e pessoal, assegurando-lhes todos os direitos trabalhistas e previdenciários. Na Oficina são processados resíduos inorgânicos como: papel, plástico, alumínio e vidro. Após a classificação, dilaceração, prensagem e reaproveitamento, o material é comercializado, como também são confeccionados produtos como embalagens, sacolas e artigos em papel reciclado.

O *Show Room* Cia Divina é um espaço criado para mostrar e vender os produtos confeccionados na IDES/PROMENOR. Neste local encontra-se artesanato em madeira, biscoitos, bordados, artigos em papel reciclado (blocos, sacolas, embalagens), brechó de roupas usadas, brinquedos, sapatos, sebo e quadros.

A Promenor oferece ainda, alguns serviços à comunidade como: cursos de capacitação para o primeiro emprego (a partir de 15 anos), cursos de qualificação profissional, prestação de serviços às empresas como *office-boy/girl*, coleta de papel e outros materiais recicláveis e gráfica.

6.3. Projeto *Design* Gráfico

A idéia de desenvolver um projeto nesta área deu-se pelo fato de haver um mercado de trabalho que necessite de profissionais qualificados, mas os cursos existentes hoje, nesta área, são caros, dificultando o acesso de pessoas menos favorecidas.

Em cada item será apresentado um pedaço do projeto que se encontra no Apêndice 1.

6.3.1. 1º Passo: Título

A equipe desejava que o projeto tivesse um título que o identificasse, que este fosse claro e objetivo, assim foi dado o nome de *Design* Gráfico.

A elaboração de uma carta de apresentação deve ser realizada da seguinte maneira:

Carta de Apresentação

Para

Prezado (a) Senhor (a)

A Irmandade do Divino Espírito Santo está submetendo a proposta de Curso de Design Gráfico, no valor de R\$ 42.993,50 para implementar novas ações sociais. Este Projeto possibilitará a capacitação de um número significativo de adolescentes em situação de vulnerabilidade social, proporcionando-lhes obter maior competitividade e inserção no mercado de trabalho.

Por acreditarmos na proposta e na posterior manutenção da mesma, colocamo-nos à disposição para contato, aguardando um parecer favorável.

Cordialmente

Washington Luiz do Valle Pereira

Provedor

6.3.2. 2º Passo: Sumário

A elaboração do sumário foi algo que não necessitou ser pensado, já que os passos metodológicos tinham sido desenvolvidos, sendo necessário somente seguir a ordem, conforme o exemplo a seguir.

Sumário

- 1. Resumo*
- 2. Descrição da organização e do objeto do projeto*
- 3. Descrição das metas e dos objetivos*
- 4. Elaboração de um plano de marketing*
 - 4.1. Estratégias de sustentabilidade*
- 5. Elaboração de um plano financeiro*
 - 5.1. Cronograma de Atividades*
 - 5.2. Cronograma dos recursos*
- 6. Determinação dos resultados*

6.3.3. 3º Passo: Resumo

O resumo deve ser o terceiro item na estrutura de um projeto, mas escrevê-lo no final tornasse mais fácil.

Este item foi elaborado em conjunto com toda a equipe de projeto, sendo reaproveitadas as informações do projeto anterior, elaborado em agosto de 2000.

1. Resumo

A Instituição é uma associação civil, filantrópica, sem fins lucrativos. É promocional e tem por finalidade a administração e manutenção de obras beneficentes voltadas à assistência e formação de crianças e adolescentes provenientes de famílias com dificuldades econômicas, que se encontram em situação de risco pessoal e social.

Tem como missão: “Atuar na assistência e formação de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade, visando promover a cidadania e o desenvolvimento social.”

Nesse sentido, executa ações concretas, através de vários programas, atendendo diretamente a mais de 1.000 crianças e adolescentes.

Aberta ao mundo e lendo os sinais dos tempos, a Irmandade do Divino Espírito Santo tem procurado adequar sua atuação considerando as transformações do mundo atual, as necessidades e anseios de seus usuários e da comunidade que a circunda.

Sendo assim, procura estabelecer parcerias com demais setores da sociedade no sentido de promover ações voltadas ao desenvolvimento social. Especificamente, neste projeto, conta com a participação da Escola de Novos Empreendedores para a elaboração de um “Plano de Negócios”, visando assim a continuidade das ações contempladas nesta proposta de ação, às profundas alterações no universo do mercado de trabalho e à situação de eminência da exclusão social para um enorme contingente populacional, a Irmandade do Divino Espírito Santo se propôs a implantação e a implementação de cursos profissionalizantes voltados à preparação dos jovens e adultos para o mundo do trabalho.

No limiar do novo século e do terceiro milênio, novos desafios se apresentam e a busca de novos paradigmas ocupacionais produtivos se torna questão de sobrevivência do atual estágio da humanidade.

Analizando sucintamente o contexto social em que se vive, percebe-se que a quantidade de crianças que nascem e crescem sem as condições mínimas de cidadania aumenta assustadoramente. Estas crianças, ao se tornarem jovens e adultos, devido à presença destas carências, seguirão pela única via que lhes é indicada, ou seja, a estrada da exclusão social e da marginalização.

Além disso, a dura realidade social das famílias aglomeradas nas periferias urbanas, gera um cotidiano de privação e violência que torna o caminho da rua a única válvula de sobrevivência para essas crianças. Por outro lado, as carências presentes no ambiente familiar e doméstico, lamentavelmente, se repetem e se multiplicam. De forma ainda mais perversa e agressiva, no mundo da rua.

Estes jovens, porém são também os candidatos a postos de trabalho. Sua inserção no mundo laboral, contudo, está a exigir, além de novas posturas educacionais, um

conhecimento apropriado, expresso em novos conteúdos curriculares, diversos dos existentes no atual sistema produtivo e adequado às novas perspectivas do mercado.

Na sociedade atual em profunda mutação é de fundamental importância a proposição e a implantação de um processo de formação que capacite os jovens ao sucesso ocupacional produtivo, com ênfase no desenvolvimento das habilidades técnicas e conceituais que sugerem as formas “academicistas” que pouco ou nada acrescentam ao viver do homem de nosso tempo.

De outra parte, compõe uma das realidades mais pungentes de nossa sociedade industrial, o desemprego existente no atual sistema produtivo. Grande parcela de nossa população está às voltas com este flagelo. Há necessidade premente de qualificar e requalificar os trabalhadores, para que não lhes falte o labor, no qual encontrarão as possibilidades de não só sobreviver, mas viver de forma mais humana e mais digna.

Considerando que a computação gráfica atualmente é uma das profissões mais requisitadas em função do aumento da demanda de negócios em “e-commerce” e internet, o que exige a qualificação em software específicos como: Corel Draw e Pagemaker. Considera-se ainda, a necessidade de ampliar a qualificação daqueles adolescentes que já concluíram o curso de informática básica na própria instituição. Desse modo, o curso de “design” gráfico oportunizará aos adolescentes em situação de vulnerabilidade social maiores chances de competitividade no mercado de trabalho.

O presente projeto possui como objetivo principal qualificar adolescentes em situação de vulnerabilidade social em “software”, possibilitando uma alternativa profissional.

6.3.4. 4º Passo: Descrição da organização e do objeto do projeto

A descrição da organização e do objeto do projeto foram elaborados em sua maior parte por meio de dados aos quais a Instituição já possuía.

Foram incluídos ainda dados sobre o município e o estado, visto que o projeto foi encaminhado para uma organização estrangeira. Mostrar a situação da cidade é importante para que o financiador tenha real conhecimento da necessidade da implantação do projeto. Os dados sobre o município e o estado foram obtidos por de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.

A seguir, exemplo de como elaborar a descrição da organização e do objeto do projeto.

2. Descrição da organização e do objeto do projeto

O município de Florianópolis possui uma área de 451 Km², sendo uma parte localizada na área continental e outra na Ilha de Santa Catarina. Suas 42 praias distribuídas numa linha de costa de 172 Km², concederam à Florianópolis o título de Capital Turística do Mercosul. Segundo dados do IBGE, no censo de 1996, Florianópolis possuía 271.281 habitantes, sendo a taxa de crescimento anual estimada de 1,24%. Caracteriza-se como o segundo município mais populoso do Estado, constituindo-se em cidade-polo da região. Recebe um número significativo de imigrantes provenientes de outras regiões do estado de Santa Catarina, representando um total de 35% dos habitantes.

A maior concentração de moradores encontra-se na área urbana, correspondendo a um total de 250.657 moradores.

Segundo o Instituto de Pesquisa Economicamente Aplicada (IPEA), vivem na cidade 30.000 pessoas cujas as famílias possuem renda apenas para adquirir uma cesta básica por mês no valor aproximado de R\$ 18,00. Na cidade, há absoluta prevalência do setor terciário com grande número de funcionários públicos.

Com o crescimento da População Economicamente Ativa (PEA), no período de 1990 para 1998, houve um aumento significativo na taxa de desemprego no mercado formal. Desde 1992 o nível de emprego nunca foi tão baixo, concluindo-se que a economia informal é que está sustentando grande parte dos que perderam o emprego nos últimos anos.

O setor primário no município de Florianópolis é o de menor representatividade econômica.

O setor secundário é o que representa maiores oportunidades de investimento e geração de empregos. O processo de industrialização em Florianópolis, vem apresentando um crescimento com relação ao número de empresas e ocupação de mão-de-obra.

Do total da população economicamente ativa, estima-se que 2,96% esteja envolvida com atividades agropecuárias, 18,12% com atividades industriais e 78,92% com comércio e prestação de serviços (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE/91).

A principal atividade econômica da cidade de Florianópolis, está concentrada no setor terciário, responsável por grande parte da movimentação da riqueza e que emprega o maior contingente de mão-de-obra.

Nos últimos anos, tem se desenvolvido o Pólo de Informática, com a produção e transferência de tecnologia, através de pesquisa aplicada e prestação de serviços de assessoria e consultoria às empresas na área de automação e informática.

Quanto à habitação e saneamento básico, o município de Florianópolis, tem apresentado uma defasagem entre a demanda e a oferta de moradias para a população de baixa renda, aumentando assim os bolsões de pobreza, com uma população estimada em torno de 40.000 pessoas, em mais de 46 favelas.

Por ser um centro político e administrativo, Florianópolis tem atraído um grande contingente populacional, proveniente do interior do Estado. Esse fenômeno ocorre em função das precárias condições de vida no campo, onde em geral essa população se constitui em mão-de-obra barata, que não dispõe da propriedade de terra, de infra-estrutura e de serviços básicos. Este quadro, vem configurando o perfil socioeconômico do município, onde a ocupação de áreas públicas ou privadas, por parte dessa população vem aumentando o número de favelas. Atrelado a este fato, o baixo nível de escolaridade e a pouca qualificação profissional, não permitem a inserção dos mesmos no mercado de trabalho.

Em contrapartida, os poucos programas e/ou serviços existentes na área social, não dão conta da demanda, sendo atendida por Organizações Não-Governamentais – ONGs, por estar o poder público desprovido de estruturas quanto aos recursos humanos e financeiros.

Alguns indicadores da realidade socioeconômica, ressaltando a faixa etária.

1) Criança e Adolescentes:

0 a 17 anos = 89.738

0 a 6 anos = 34.118 (38,02%)

7 a 17 anos = 55.626 (61,98%)

2) Pertencentes a famílias com renda até 3 salários mínimos:

0 a 17 anos = 37.658 (41,96%)

0 a 6 anos = 14.564 (42,69%)

7 a 17 anos = 23.093 (41,51%)

Fonte: IBGE/91

No último censo realizado pelo IBGE/91, registrou-se em Florianópolis uma população de 255.390 habitantes, sendo 89.738 pessoas com idade até 17 anos, destes 41,96% pertencem a famílias cujos responsáveis ganham até 3 salários mínimos mensais, ou seja 37.658 crianças e adolescentes que vivem em situação de pobreza.

Muitas famílias expropriadas das mínimas condições de sobrevivência, não conseguem manter juntos os seus filhos, que passam a freqüentar as ruas das cidades ou mesmo buscam apoio nas instituições existentes.

A Irmandade do Divino Espírito Santo, caracteriza-se como sendo uma dessas instituições de atendimento à crianças e adolescentes que se encontram em situação de vulnerabilidade social.

A Instituição é uma associação civil, filantrópica, sem fins lucrativos. É promocional e tem por finalidade a administração e manutenção de obras beneficentes voltadas à assistência e formação de crianças e adolescentes provenientes de famílias com dificuldades econômicas, que se encontram em situação de risco pessoal e social.

Tem como missão: “Atuar na assistência e formação de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade, visando promover a cidadania e o desenvolvimento social.”

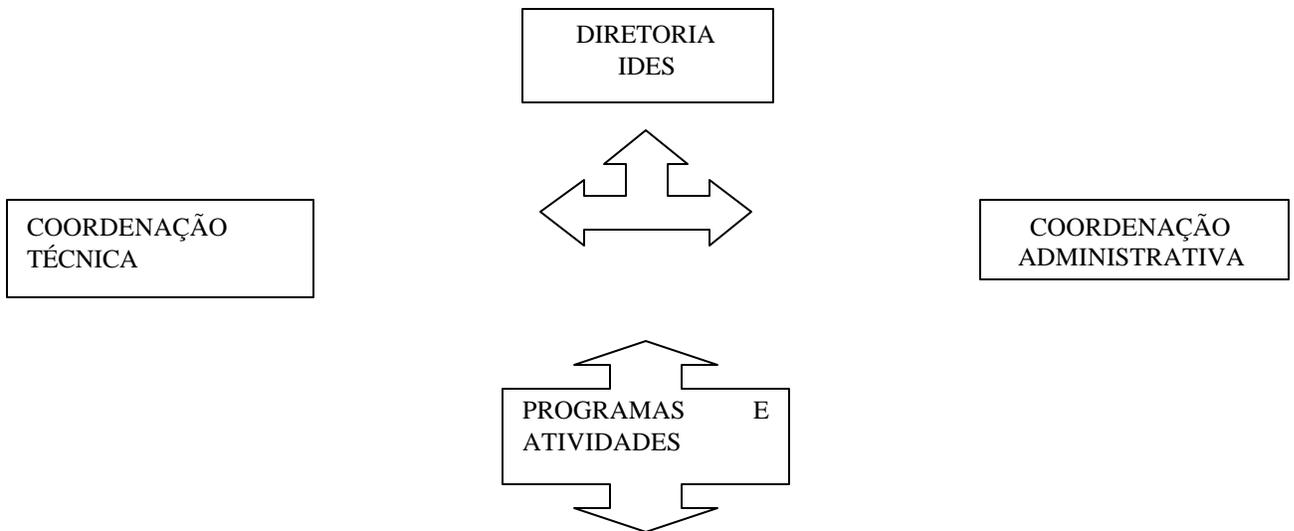
Nesse sentido, executa ações concretas, através de vários programas, atendendo diretamente a mais de 1.000 crianças e adolescentes.

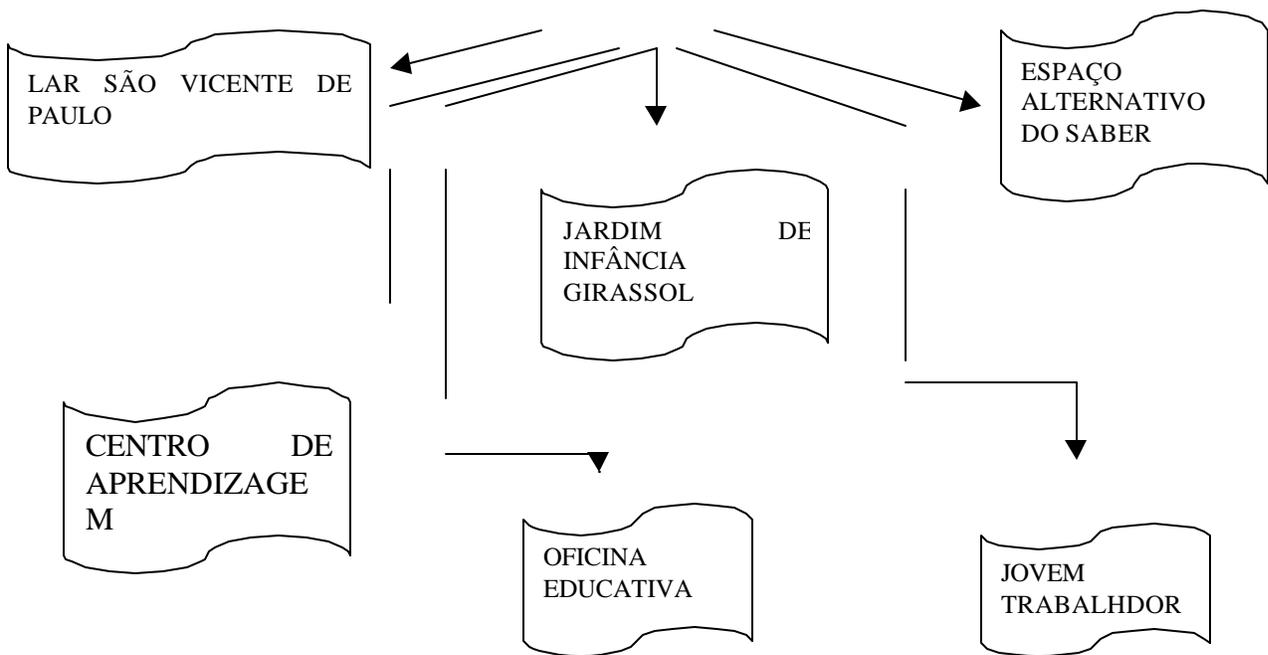
Inserida na realidade, a Irmandade do Divino Espírito Santo, busca integrar-se à política nacional direcionada à Infância e Adolescência. A partir da edição do Estatuto da Criança e do Adolescente – Lei 8.069/90 – a IDES, através de sua ação e reflexão tem como preocupação maior o cumprimento do artigo 4º da mencionada Lei, buscando para os menos favorecidos... “ a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à cultura, à profissionalização, à dignidade, ao respeito, à liberdade e a convivência familiar e comunitária.”

Aberta ao mundo e lendo os sinais dos tempos, a Irmandade do Divino Espírito Santo tem procurado adequar sua atuação considerando as transformações do mundo atual, as necessidades e anseios de seus usuários e da comunidade que a circunda.

Sendo assim, procura estabelecer parcerias com demais setores da sociedade no sentido de promover ações voltadas ao desenvolvimento social. Especificamente, neste projeto, conta com a participação da Escola de Novos Empreendedores para a elaboração de um “Plano de Negócios”, visando assim a continuidade das ações contempladas nesta proposta de ação.

É nessa perspectiva que, atenta aos avanços tecnológicos Sendo assim, procura estabelecer parcerias com demais setores da sociedade no sentido de promover ações voltadas ao desenvolvimento social. Especificamente, neste projeto, conta com a participação da Escola de Novos Empreendedores para a elaboração de um “Plano de Negócios”, visando assim a continuidade das ações contempladas nesta proposta de ação., às profundas alterações no universo do mercado de trabalho e à situação de eminência da exclusão social para um enorme contingente populacional, a Irmandade do Divino Espírito Santo se propôs a implantação e a implementação de cursos profissionalizantes voltados à preparação dos jovens e adultos para o mundo do trabalho.





O convencional mundo do trabalho está sofrendo mudanças radicais. Novos paradigmas são propostos em lugar dos anteriormente existentes. Não mais o emprego convencional mas sim a capacidade ocupacional produtiva de mover-se no mundo do trabalho é buscada. Não mais o trabalhador singular, mas sim ele organizado produtivamente em um time capaz de vencer. Não mais a mão de obra tradicional mas sim o trabalhador dominador da técnica e do conhecimento. Enfim, não mais a multi ou a interdisciplinaridade, mas sim a transdisciplinaridade da ação e do conhecimento.

No limiar do novo século e do terceiro milênio, novos desafios se apresentam e a busca de novos paradigmas ocupacionais produtivos se torna questão de sobrevivência do atual estágio da humanidade.

Analisando sucintamente o contexto social em que se vive, percebe-se que a quantidade de crianças que nascem e crescem sem as condições mínimas de cidadania aumenta assustadoramente. Estas crianças, ao se tornarem jovens e adultos, devido à presença destas carências, seguirão pela única via que lhes é indicada, ou seja, a estrada da exclusão social e da marginalização.

Além disso, a dura realidade social das famílias aglomeradas nas periferias urbanas, gera um cotidiano de privação e violência que torna o caminho da rua a única válvula de sobrevivência para essas crianças. Por outro lado, as carências presentes no ambiente familiar e doméstico, lamentavelmente, se repetem e se multiplicam. De forma ainda mais perversa e agressiva, no mundo da rua.

Estes jovens, porém são também os candidatos a postos de trabalho. Sua inserção no mundo laboral, contudo, está a exigir, além de novas posturas educacionais, um conhecimento apropriado, expresso em novos conteúdos curriculares, diversos dos existentes no atual sistema produtivo e adequado às novas perspectivas do mercado.

Na sociedade atual em profunda mutação é de fundamental importância a proposição e a implantação de um processo de formação que capacite os jovens ao sucesso ocupacional produtivo, com ênfase no desenvolvimento das habilidades técnicas e conceituais que sugerem as formas “academicistas” que pouco ou nada acrescentam ao viver do homem de nosso tempo.

De outra parte, compõe uma das realidades mais pungentes de nossa sociedade industrial, o desemprego existente no atual sistema produtivo. Grande parcela de nossa população está às voltas com este flagelo. Há necessidade premente de qualificar e requalificar os trabalhadores, para que não lhes falte o labor, no qual encontrarão as possibilidades de não só sobreviver, mas viver de forma mais humana e mais digna.

Considerando que a computação gráfica atualmente é uma das profissões mais requisitadas em função do aumento da demanda de negócios em “e-commerce” e Internet, o que exige a qualificação em software específicos como: Corel Draw e Pagemaker. Considera-se ainda, a necessidade de ampliar a qualificação daqueles adolescentes que já concluíram o curso de informática básica na própria instituição. Desse modo, o curso de “design” gráfico oportunizará aos adolescentes em situação de vulnerabilidade social maiores chances de competitividade no mercado de trabalho.

6.3.5. 5º Passo: Descrição das metas e dos objetivos

A descrição das metas e dos objetivos do projeto foi realizado em reunião com a participação de todos os membros da equipe, em agosto de 2000.

Procurou-se identificar quais as habilidades necessárias que uma pessoa deve possuir após a realização do curso. Mediante a identificação destas, determinou-se os objetivos do projeto.

Como esta etapa já havia sido realizada em projeto anterior, aproveitou-se as informações disponíveis.

O projeto apresenta os seguintes objetivos:

3 – Objetivo geral

Qualificar adolescentes em situação de vulnerabilidade social em “software”, possibilitando uma alternativa profissional.

3.1 – Objetivos específicos

- *Oferecer noções de Comunicação Visual.*

- *Manusear as ferramentas dos “software” específicos como: Corel Draw e Pagemaker.*

- *Desenvolver no adolescente habilidades pessoais voltadas ao exercício da cidadania, relações interpessoais, postura ética e profissional, cuidados com a saúde e segurança no trabalho.*

- *Estimular o senso criativo, crítico e social do aluno.*

- *Motivar o trabalho em equipe.*

- *Possibilitar ao adolescente o domínio dos conteúdos ministrados neste curso, para que consiga desenvolver de forma autônoma as técnicas para o qual foi habilitado.*

6.3.6. 6º Passo: Elaboração de um plano de marketing

A elaboração de um plano de *marketing* é importante para conhecer as necessidades do mercado. Esta etapa foi incorporada no quarto passo quando mencionou-se histórico do município e do estado, bem como as necessidades da cidade e porque é necessário a implantação deste projeto. Foi incluído ainda, qual o seu público-alvo. No plano de *marketing* do projeto foram mencionadas as estratégias que dariam a sua sustentabilidade, conforme segue.

4. Elaboração de um plano de marketing

4.1. Estratégias de sustentabilidade

- *Continuidade do referido curso para adolescentes em situação de vulnerabilidade social.*
- *Cobrança de uma taxa simbólica para aquisição de materiais.*
- *A Irmandade do Divino Espírito Santo, arcará com os custos para aquisição de materiais a serem utilizados no curso, daqueles usuários que não disponibilizarem de recursos.*
- *Estabelecimento de parcerias com o setor público e privado para prestação de serviços.*
- *Complementação e aperfeiçoamento do Curso de “Desing Gráfico” na Gráfica da própria instituição.*
- *Elaboração do Plano de Negócios em parceria com a Escola de Novos Empreendedores – ENE, visando à continuidade do projeto.*

6.3.7. 7º Passo: Elaboração de um plano financeiro

Para a elaboração do plano financeiro foi criado um cronograma de atividades no qual foi mencionado quais as disciplinas a serem ministradas no curso, a duração, a quantidade de alunos por turma, o número de professores e turmas e os critérios para a inscrição.

Em seguida, foi realizado um levantamento do material a ser utilizado para a ministração, bem como os recursos a serem dispendidos.

Determinou-se que a IDES também financiaria parte do projeto. Com base na informação, montou-se um quadro mostrando quanto que a IDES financiaria e quanto está sendo solicitado para o financiador.

5. Elaboração de um plano financeiro

5.1. Cronograma de Atividades

Módulo básico

DISCIPLINA	CONTEÚDO
<i>Mundo do Trabalho (5h/a)</i>	<i>As mudanças</i>
	<i>O mercado de trabalho</i>
	<i>O novo perfil do trabalhador</i>
<i>Cidadania (5h/a)</i>	<i>Conceituação</i>
	<i>Formas de participação</i>
	<i>Legislação: Constituição Federal, Estatuto da Criança e do Adolescente, CLT</i>
	<i>O trabalho do adolescente</i>
<i>Saúde e Segurança no Trabalho (5h/a)</i>	<i>Alimentação</i>
	<i>Higiene</i>
	<i>Uso indevido de drogas</i>
	<i>Estresse</i>
	<i>Acidentes de Trabalho</i>
	<i>Equipamentos de proteção</i>
<i>Relacionamento Interpessoal (10h/a)</i>	<i>O processo de comunicação</i>
	<i>Diferenças pessoais e culturais</i>
	<i>Atendimento ao público</i>
	<i>Postura profissional</i>

Módulo específico

DISCIPLINA	CONTEÚDO
<i>Comunicação Visual (10h/a)</i>	<i>O processo de criação da forma.</i>
	<i>Programação Visual</i>
	<i>Ergonomia</i>
	<i>Apresentação de processos de criação e produção de software interativos como: CD-ROM, Games e Quiosque</i>
<i>Desenho Vetorial – Corel Draw (30 h/a)</i>	<i>Os diversos tipos de bitmap</i>
	<i>Tratamento de textos</i>
	<i>Filtros</i>
	<i>Retoque de arquivos animados</i>
	<i>Fotoshop</i>
<i>Pagemaker (20 h/a)</i>	<i>Composição de página</i>
	<i>Layout da página</i>

- Cursos com duração de 80 horas, aulas ministradas 3 vezes por semana, distribuídas conforme carga horária de cada módulo.
- Duas turmas por trimestre, sendo uma no período matutino e outra no período vespertino.
- Cada turma com no máximo 10 alunos.
- Três instrutores.
- 60 adolescentes capacitados
- Tempo de duração do curso – 3 meses

Critérios para inscrição:

- Escolaridade mínima: cursando a 8ª série
- Ter realizado o curso básico de informática
- Idade de 14 a 18 anos

5.2. Cronograma dos recursos

Fonte	Descrição	Qtd	Valor unit	Valor tot
IDES	Instrutor de informática	02	1.000,00	18.000,00
IDES	Instrutor conhecimentos gerais	02	800,00	14.400,00
IDES	Adolescentes	120	Custo zero	Custo zero
IDES	Despesas administrativas	-	400,00	3.600,00
IDES	Material de expediente	-	40,00	360,00
IDES	Divulgação (folders)	1000	0,40	400,00
Total (R\$)		-	2.240,40	37.160,00
Total (U\$)		-	1.120,20	18.580,00
Trocaire	Micro 486	01	400,00	400,00
Trocaire	Micro AMD k6,500mhz, 32 Mbytes, Hard DISK 4.3, monitor 14”, cdrom 52x, teclado, mouse	12	1.499,00	17.988,00
Trocaire	Hub 16 portas	01	175,00	175,00
Trocaire	Conectores rj 45	30	0.70	21,00
Trocaire	Cabo utp.cat 5	150	0.56	84,00
Trocaire	Tomada rj 45	13	6.50	84,50
Trocaire	Modem assíncrono mma-2	02	340,00	680,00
Trocaire	Windows 98 full	01	380,00	380,00

<i>Trocaire</i>	<i>Licença adicional windows</i>	<i>11</i>	<i>270,00</i>	<i>2.970,00</i>
<i>Trocaire</i>	<i>Corel draw 9 full</i>	<i>01</i>	<i>930,00</i>	<i>930,00</i>
<i>Trocaire</i>	<i>Licença adicional corel</i>	<i>11</i>	<i>657,00</i>	<i>7.227,00</i>
<i>Trocaire</i>	<i>Page maker 6.5 full</i>	<i>01</i>	<i>1.060,00</i>	<i>1.060,00</i>
<i>Trocaire</i>	<i>Licença adicional page</i>	<i>11</i>	<i>740,00</i>	<i>8.140,00</i>
<i>Trocaire</i>	<i>Mão-de-obra</i>	<i>01</i>	<i>326,00</i>	<i>326,00</i>
<i>Trocaire</i>	<i>Mensalidade (porta acesso assíncrona 115 Kbites) e linha telefônica (circuito SLDC)</i>	<i>01</i>	<i>316,00</i>	<i>2.528,00</i>
Total (R\$)			7.100,76	42.993,50
Total (U\$)			3.550,38	21.496,50

6.3.8. 8º Passo: Avaliação do resultado

No projeto em apêndice, deverão ser utilizadas variáveis qualitativas de avaliação, sendo a principal a quantidade de pessoas que conseguiram colocar-se no mercado de trabalho em função da realização do curso.

Outra variável a ser avaliada é o nível de satisfação das pessoas que participaram do curso. Poderão ser analisadas ainda, outras variáveis, todas elas qualitativas. Como este item não foi desenvolvido pela Instituição, as variáveis citadas acima, são apenas algumas sugestões das avaliações que poderão ser realizadas.

6.3.9. 9º Passo: Apêndice

Neste projeto, foram encaminhados em apêndice os documentos que comprovam que a Instituição possui toda a documentação necessária para o seu funcionamento, e ainda, não apresenta nenhum tipo de irregularidade, possuindo todos os documentos que a lei exige.

6.3.10. 10º Passo: Negociar com os financiadores

A negociação com os financiadores ocorre quando o projeto foi entregue e não se obteve uma resposta ainda. Entrar em contato com o financiador para esclarecer alguma dúvida sempre é bom, mas deve-se deixá-lo à vontade para decidir.

6.4. Projeto Recuperação e Restauração de Móveis

A idéia de desenvolver um projeto nesta área deu-se pelo fato de haver poucos profissionais neste mercado de trabalho. A realização de um curso de recuperação e restauração de móveis possibilitará a pessoa que fizer o curso uma profissão, da qual ela poderá se sustentar e sustentar sua família.

6.4.1. 1º Passo: Título

O título do projeto deve identificá-lo claramente, por isso, deu-se o nome de *Manutenção e Restauração de Móveis*.

Segue, um exemplo de carta de apresentação

Carta de apresentação

Para

Prezado (a) Senhor (a)

A Irmandade do Divino Espírito Santo está submetendo a proposta de Curso de Recuperação e Restauração de Móveis no valor de R\$ 21.961,00 para implementar novas ações sociais. Este Projeto possibilitará a capacitação de um número significativo de

adolescentes em situação de vulnerabilidade social, proporcionando-lhes obter maior competitividade e inserção no mercado de trabalho.

Por acreditarmos na proposta e na posterior manutenção da mesma, colocamo-nos à disposição para contato, aguardando um parecer favorável.

Cordialmente

Washington Luiz do Valle Pereira

Provedor

6.4.2. 2º Passo: Sumário

A elaboração do sumário foi algo que não necessitou ser pensado, já que os passos metodológicos tinha sido desenvolvida, sendo necessário somente seguir a ordem, conforme o exemplo a seguir:

Sumário

1. Resumo

2. Descrição da organização e do objeto do projeto

3. Descrição das metas e dos objetivos

4. Elaboração de um plano de marketing

4.1. Estratégias de sustentabilidade

5. Elaboração de um plano financeiro

6. Determinação dos resultados

6.4.3. 3º Passo: Resumo

O resumo deve ser o terceiro item na estrutura de um projeto, mas escrevê-lo no final tornasse mais fácil.

Este item foi elaborado em conjunto com toda a equipe de projeto, sendo reaproveitadas as informações do projeto anterior, elaborado em agosto de 2000.

1. Resumo

A Instituição é uma associação civil, filantrópica, sem fins lucrativos. É promocional e tem por finalidade a administração e manutenção de obras beneficentes voltadas à assistência e formação de crianças e adolescentes provenientes de famílias com dificuldades econômicas, que se encontram em situação de risco pessoal e social.

Tem como missão: “Atuar na assistência e formação de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade, visando promover a cidadania e o desenvolvimento social.”

Neste sentido, executa ações concretas, através de vários programas, atendendo diretamente a mais de 1.000 crianças e adolescentes.

Aberta ao mundo e lendo os sinais dos tempos, a Irmandade do Divino Espírito Santo tem procurado adequar sua atuação considerando as transformações do mundo atual, as necessidades e anseios de seus usuários e da comunidade que a circunda.

Sendo assim, procura estabelecer parcerias com demais setores da sociedade no sentido de promover ações voltadas ao desenvolvimento social. Especificamente, neste projeto, conta com a participação da Escola de Novos Empreendedores para a elaboração de um “Plano de Negócios”, visando assim a continuidade das ações contempladas nesta proposta de ação, às profundas alterações no universo do mercado de trabalho e à situação de eminência da exclusão social para um enorme contingente populacional, a Irmandade do Divino Espírito Santo se propôs a implantação e a implementação de cursos profissionalizantes voltados à preparação dos jovens e adultos para o mundo do trabalho.

No limiar do novo século e do terceiro milênio, novos desafios se apresentam e a busca de novos paradigmas ocupacionais produtivos se torna questão de sobrevivência do atual estágio da humanidade.

Analisando sucintamente o contexto social em que se vive, percebe-se que a quantidade de crianças que nascem e crescem sem as condições mínimas de cidadania aumenta assustadoramente. Estas crianças, ao se tornarem jovens e adultos, devido à presença destas carências, seguirão pela única via que lhes é indicada, ou seja, a estrada da exclusão social e da marginalização.

Além disso, a dura realidade social das famílias aglomeradas nas periferias urbanas, gera um cotidiano de privação e violência que torna o caminho da rua a única válvula de sobrevivência para essas crianças. Por outro lado, as carências presentes no ambiente

familiar e doméstico, lamentavelmente, se repetem e se multiplicam. De forma ainda mais perversa e agressiva, no mundo da rua.

Estes jovens, porém são também os candidatos a postos de trabalho. Sua inserção no mundo laboral, contudo, está a exigir, além de novas posturas educacionais, um conhecimento apropriado, expresso em novos conteúdos curriculares, diversos dos existentes no atual sistema produtivo e adequado às novas perspectivas do mercado.

Na sociedade atual em profunda mutação é de fundamental importância a proposição e a implantação de um processo de formação que capacite os jovens ao sucesso ocupacional produtivo, com ênfase no desenvolvimento das habilidades técnicas e conceituais que sugerem as formas “academicistas” que pouco ou nada acrescentam ao viver do homem de nosso tempo.

De outra parte, compõe uma das realidades mais pungentes de nossa sociedade industrial, o desemprego existente no atual sistema produtivo. Grande parcela de nossa população está às voltas com este flagelo. Há necessidade premente de qualificar e requalificar os trabalhadores, para que não lhes falte o labor, no qual encontrarão as possibilidades de não só sobreviver, mas viver de forma mais humana e mais digna.

Frente à complexidade produzida pela reestruturação produtiva e em função da Irmandade do Divino Espírito Santo já oferecer o curso de Marcenaria, Pintura em Madeira e suas variações técnicas, dispondo ainda de: local parcialmente equipado para a realização destes cursos; profissionais habilitados na área; uma procura significativa de adolescentes interessados em obter tal qualificação; clientes interessados na obtenção destes serviços, sentimos a necessidade de ampliar a capacitação inicial para Restauração e Recuperação de móveis, buscando assim atender as exigências de um mercado em fase de ascensão.

O presente projeto possui como objetivo principal capacitar o adolescente em situação de vulnerabilidade social proporcionando condições de inserção e competição no mercado de trabalho, através da qualificação pessoal e profissional.

6.4.4. 4º Passo: Descrição da organização e do objeto do projeto

A descrição da organização e do objeto do projeto foram elaborados em sua maior parte através de dados aos quais a Instituição já possuía.

Foram incluídos ainda dados sobre o município e o estado visto que o projeto foi encaminhado para uma organização estrangeira. Informar a situação da cidade é importante para que o financiador tenha real conhecimento da necessidade da implantação do projeto. Os

dados sobre o município e o estado foram obtidos por dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.

A seguir, será incluído um exemplo de como elaborar uma descrição da organização e do objeto do projeto.

2. Descrição da organização e do objeto do projeto

O município de Florianópolis possui uma área de 451 Km², sendo uma parte localizada na área continental e outra na Ilha de Santa Catarina. Suas 42 praias distribuídas numa linha de costa de 172 Km², concederam à Florianópolis o título de Capital Turística do Mercosul. Segundo dados do IBGE, no censo de 1996, Florianópolis possuía 271.281 habitantes, sendo a taxa de crescimento anual estimada de 1,24%. Caracteriza-se como o segundo município mais populoso do Estado, constituindo-se em cidade-pólo da região. Recebe um número significativo de imigrantes provenientes de outras regiões do estado de Santa Catarina, representando um total de 35% dos habitantes.

A maior concentração de moradores encontra-se na área urbana, correspondendo a um total de 250.657 moradores.

Segundo o Instituto de Pesquisa Economicamente Aplicada (IPEA), vivem na cidade 30.000 pessoas cujas as famílias possuem renda apenas para adquirir uma cesta básica por mês no valor aproximado de R\$ 18,00. Na cidade, há absoluta prevalência do setor terciário com grande número de funcionários públicos.

Com o crescimento da População Economicamente Ativa (PEA), no período de 1990 para 1998, houve um aumento significativo na taxa de desemprego no mercado formal. Desde 1992 o nível de emprego nunca foi tão baixo, concluindo-se que a economia informal é que está sustentando grande parte dos que perderam o emprego nos últimos anos.

O setor primário no município de Florianópolis é o de menor representatividade econômica.

O setor secundário é o que representa maiores oportunidades de investimento e geração de empregos. O processo de industrialização em Florianópolis, vem apresentando um crescimento com relação ao número de empresas e ocupação de mão-de-obra.

Do total da população economicamente ativa, estima-se que 2,96% esteja envolvida com atividades agropecuárias, 18,12% com atividades industriais e 78,92% com comércio e prestação de serviços (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE/91).

A principal atividade econômica da cidade de Florianópolis, está concentrada no setor terciário, responsável por grande parte da movimentação da riqueza e que emprega o maior contingente de mão-de-obra.

Para melhor qualificar essa mão-de-obra, necessário se faz implementar cursos profissionalizantes que venham atender a demanda de mercado, no sentido de reaproveitar e restaurar móveis, bem como outros materiais existentes.

Quanto à habitação e saneamento básico, o município de Florianópolis, tem apresentado uma defasagem entre a demanda e a oferta de moradias para a população de baixa renda, aumentando assim os bolsões de pobreza, com uma população estimada em torno de 40.000 pessoas, em mais de 46 favelas.

Por ser um centro político e administrativo, Florianópolis tem atraído um grande contingente populacional, proveniente do interior do Estado. Esse fenômeno ocorre em função das precárias condições de vida no campo, onde em geral essa população se constitui em mão-de-obra barata, que não dispõe da propriedade de terra, de infra-estrutura e de serviços básicos. Este quadro, vem configurando o perfil socioeconômico do município, onde a ocupação de áreas públicas ou privadas, por parte dessa população vem aumentando o número de favelas. Arelado a este fato, o baixo nível de escolaridade e a pouca qualificação profissional, não permitem a inserção dos mesmos no mercado de trabalho.

Em contrapartida, os poucos programas e/ou serviços existentes na área social, não dão conta da demanda, sendo atendida por Organizações Não-Governamentais – ONGs, por estar o poder público desprovido de estruturas quanto aos recursos humanos e financeiros.

Alguns indicadores da realidade socioeconômica, ressaltando a faixa etária.

1) Criança e Adolescentes:

0 a 17 anos = 89.738

0 a 6 anos = 34.118 (38,02%)

7 a 17 anos = 55.626 (61,98%)

2) Pertencentes a famílias com renda até 3 salários mínimos:

0 a 17 anos = 37.658 (41,96%)

0 a 6 anos = 14.564 (42,69%)

7 a 17 anos = 23.093 (41,51%)

Fonte: IBGE/91

No último censo realizado pelo IBGE/91, registrou-se em Florianópolis uma população de 255.390 habitantes, sendo 89.738 pessoas com idade até 17 anos, destes 41,96% pertencem a famílias cujos responsáveis ganham até 3 salários mínimos mensais, ou seja 37.658 crianças e adolescentes que vivem em situação de pobreza.

Muitas famílias expropriadas das mínimas condições de sobrevivência, não conseguem manter juntos os seus filhos, que passam a frequentar as ruas das cidades ou mesmo buscam apoio nas instituições existentes.

A Irmandade do Divino Espírito Santo, caracteriza-se como sendo uma dessas instituições de atendimento à crianças e adolescentes que se encontram em situação de vulnerabilidade social.

É uma associação civil, filantrópica, sem fins lucrativos. É promocional e tem por finalidade a administração e manutenção de obras beneficentes voltadas à assistência e formação de crianças e adolescentes provenientes de famílias com dificuldades econômicas, que se encontram em situação de risco pessoal e social.

Tem como missão: “Atuar na assistência e formação de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade, visando promover a cidadania e o desenvolvimento social.”

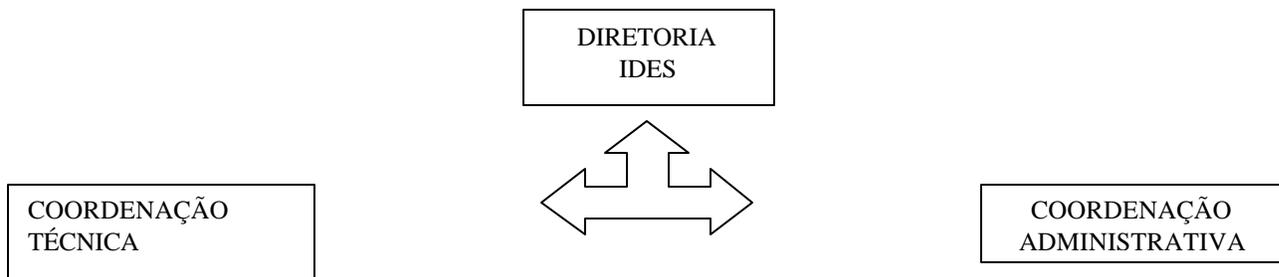
Nesse sentido, executa ações concretas, através de vários programas, atendendo diretamente a mais de 1.000 crianças e adolescentes.

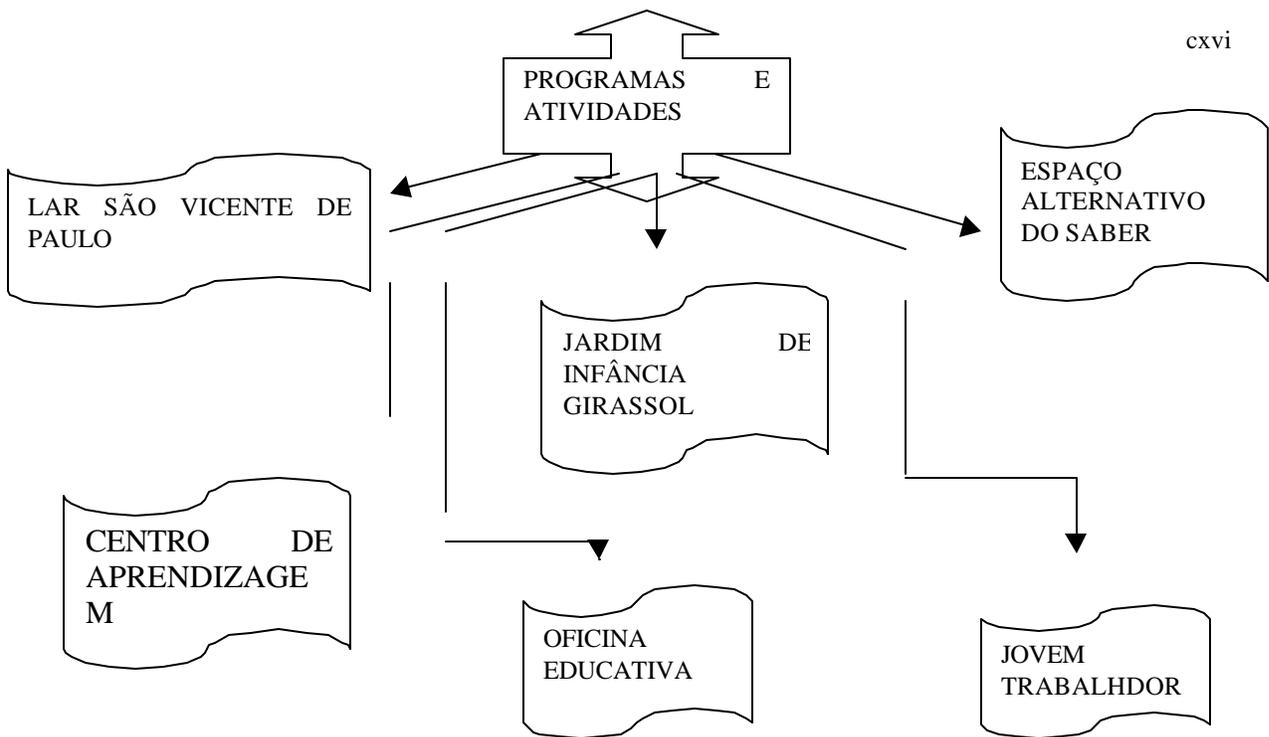
Inserida na realidade, a Irmandade do Divino Espírito Santo, busca integrar-se à política nacional direcionada à infância e adolescência. A partir da edição do Estatuto da Criança e do Adolescente – Lei 8.069/90 – a IDES, através de suas ações e reflexões tem como preocupação maior o cumprimento do artigo 4º da mencionada Lei, buscando para os menos favorecidos... “ a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à cultura, à profissionalização, à dignidade, ao respeito, à liberdade e a convivência familiar e comunitária.” Aberta ao mundo e lendo os sinais dos tempos, a Irmandade do Divino Espírito Santo tem procurado adequar sua atuação considerando as transformações do mundo atual, as necessidades e anseios de seus usuários e da comunidade que a circunda.

Sendo assim, procura estabelecer parcerias com demais setores da sociedade no sentido de promover ações voltadas ao desenvolvimento social. Especificamente, neste projeto, conta com a participação da Escola de Novos Empreendedores para a elaboração de um “Plano de Negócios”, visando assim à continuidade das ações contempladas nesta proposta de ação.

É nessa perspectiva que, atenta aos avanços tecnológicos, às profundas alterações no universo do mercado de trabalho e à situação de eminência da exclusão social para um enorme contingente populacional, a Irmandade do Divino Espírito Santo se propôs a

implantação e a implementação de cursos profissionalizantes voltados à preparação dos jovens e adultos para o mundo do trabalho.





O convencional mundo do trabalho está sofrendo mudanças radicais. Novos paradigmas são propostos em lugar dos anteriormente existentes. Não mais o emprego convencional mas sim a capacidade ocupacional produtiva de mover-se no mundo do trabalho é buscada. Não mais o trabalhador singular, mas sim ele organizado produtivamente em um time capaz de vencer. Não mais a mão de obra tradicional mas sim o trabalhador dominador da técnica e do conhecimento. Enfim, não mais a multi ou a interdisciplinaridade, mas sim a transdisciplinaridade da ação e do conhecimento.

No limiar do novo século e do terceiro milênio, novos desafios se apresentam e a busca de novos paradigmas ocupacionais produtivos se torna questão de sobrevivência do atual estágio da humanidade.

Analisando sucintamente o contexto social em que se vive, percebe-se que a quantidade de crianças que nascem e crescem sem as condições mínimas de cidadania aumenta assustadoramente. Estas crianças, ao se tornarem jovens e adultos, devido à presença destas carências, seguirão pela única via que lhes é indicada, ou seja, a estrada da exclusão social e da marginalização.

Além disso, a dura realidade social das famílias aglomeradas nas periferias urbanas, gera um cotidiano de privação e violência que torna o caminho da rua a única válvula de sobrevivência para essas crianças. Por outro lado, as carências presentes no ambiente familiar e doméstico, lamentavelmente, se repetem e se multiplicam. De forma ainda mais perversa e agressiva, no mundo da rua.

Estes jovens, porém são também os candidatos a postos de trabalho. Sua inserção no mundo laboral, contudo, está a exigir, além de novas posturas educacionais, um

conhecimento apropriado, expresso em novos conteúdos curriculares, diversos dos existentes no atual sistema produtivo e adequado às novas perspectivas do mercado.

Na sociedade atual em profunda mutação é de fundamental importância a proposição e a implantação de um processo de formação que capacite os jovens ao sucesso ocupacional produtivo, com ênfase no desenvolvimento das habilidades técnicas e conceituais que sugerem as formas “academicistas” que pouco ou nada acrescentam ao viver do homem de nosso tempo.

De outra parte, compõe uma das realidades mais pungentes de nossa sociedade industrial, o desemprego existente no atual sistema produtivo. Grande parcela de nossa população está às voltas com este flagelo. Há necessidade premente de qualificar e requalificar os trabalhadores, para que não lhes falte o labor, no qual encontrarão as possibilidades de não só sobreviver, mas viver de forma mais humana e mais digna.

Frente à complexidade produzida pela reestruturação produtiva e em função da Irmandade do Divino Espírito Santo já oferecer o curso de Marcenaria, Pintura em Madeira e suas variações técnicas, dispondo ainda de: local parcialmente equipado para a realização destes cursos; profissionais habilitados na área; uma procura significativa de adolescentes interessados em obter tal qualificação; clientes interessados na obtenção destes serviços, sentimos a necessidade de ampliar a capacitação inicial para Restauração e Recuperação de móveis, buscando assim atender as exigências de um mercado em fase de ascensão.

6.4.5. 5º Passo: Descrição das metas e dos objetivos

A descrição das metas e dos objetivos do projeto foi realizado em reunião com a participação de todos os membros da equipe, em agosto de 2000.

Procurou-se identificar quais as habilidades necessárias que uma pessoa deve possuir após a realização do curso. Mediante a identificação destas, determinou-se os objetivos do projeto.

Como esta etapa já havia sido realizada em projeto anterior, aproveitou-se as informações disponíveis.

3. Objetivo geral

Capacitar o adolescente em situação de vulnerabilidade social proporcionando condições de inserção e competição no mercado de trabalho, através da qualificação pessoal e profissional.

3.1. Objetivos específicos

- *Habilitar o adolescente a desenvolver a técnica de recuperação e restauração de móveis nos diferentes tipos de madeira;*
- *Desenvolver no adolescente habilidades pessoais voltadas ao exercício da cidadania, relações interpessoais, postura ética e profissional, cuidados com a saúde e segurança no trabalho;*
- *Proporcionar ao adolescente condições de inserção e competição no mercado do trabalho;*

Possibilitar ao adolescente o domínio dos conteúdos ministrados neste curso, para que consiga desenvolver de forma autônoma as técnicas para o qual foi habilitado.

6.4.6. 6º Passo: Elaboração de um plano de *marketing*

A elaboração de um plano de *marketing* para um conhecimento das necessidades do mercado. Esta etapa foi incorporada no quarto passo quando mencionou-se histórico do município e do estado, bem como as necessidades da cidade e porque é necessário a implantação deste projeto. Foi incluído ainda, qual o seu público-alvo. No plano de *marketing* do projeto foram mencionadas as estratégias que dariam a sua sustentabilidade, conforme segue:

4.1. Estratégias de sustentabilidade

- *Permanência do referido curso para adolescentes em condições de vulnerabilidade.*
- *Ampliação do curso para familiares e comunidade em geral.*
- *Cobrança de uma taxa simbólica para aquisição de materiais.*
- *A Irmandade do Divino Espírito Santo, arcará com os custos para aquisição de materiais dos usuários que não disponibilizarem de recursos.*

- *Estabelecimento de parcerias com o setor público e privado para aquisição de materiais e manutenção de equipamentos.*
- *Realização de campanha para arrecadação e restauração de móveis em condições de recuperação e restauração para posterior venda no Show-Rom Cia. Divina*
- *Divulgar nos meios de comunicação local a prestação de serviços oferecidos nesta área.*
- *Elaboração de um “Plano de Negócio” em parceria com a Escola de Novos Empreendedores – ENE, visando à continuidade das ações definidas neste projeto.*

6.4.7. 7º Passo: Elaboração de um plano financeiro

Para a elaboração do plano financeiro foi criado um cronograma de atividades onde foi mencionado quais as disciplinas a serem ministradas no curso, a duração, a quantidade de alunos por turma, o número de professores e turmas e os critérios para a inscrição.

Em seguida, foi realizado um levantamento do material a ser utilizado para a ministração, bem como os recursos a serem dispendidos.

Determinou-se que a IDES também financiaria parte do projeto. Com base na informação, montou-se um quadro mostrando quanto que a IDES financiaria e quanto está sendo solicitado para o financiador.

5.1. Cronograma de atividade

Módulo básico

DISCIPLINA	CONTEÚDO
<i>Mundo do Trabalho (5h/a)</i>	<i>As mudanças</i>
	<i>O mercado de trabalho</i>
	<i>O novo perfil do trabalhador</i>
<i>Cidadania (5h/a)</i>	<i>Conceituação</i>
	<i>Formas de participação</i>
	<i>Legislação: Constituição Federal, Estatuto da Criança e do Adolescente, CLT</i>
	<i>O trabalho do adolescente</i>
<i>Saúde e Segurança no Trabalho (5h/a)</i>	<i>Alimentação</i>
	<i>Higiene</i>
	<i>Uso indevido de drogas</i>
	<i>Estresse</i>
	<i>Acidentes de Trabalho</i>
	<i>Equipamentos de proteção</i>
<i>Relacionamento Interpessoal (10h/a)</i>	<i>O processo de comunicação</i>
	<i>Diferenças pessoais e culturais</i>
	<i>Atendimento ao público</i>
	<i>Postura profissional</i>

Módulo específico

DISCIPLINA	CONTEÚDO
<i>Pintura (23 h/a)</i>	<i>Reconhecimento e manuseio do material utilizado na aplicação das técnicas.</i>
	<i>Utilização das cores</i>
	<i>Aplicação da técnica da pátina artesanal</i>
	<i>Aplicação da técnica da pátina riscada</i>
<i>Marcenaria (72 h/a)</i>	<i>Reconhecimento do espaço físico</i>
	<i>Análise da peça a ser recuperada e levantamento das necessidades</i>
	<i>Reconhecimento e manuseio do móvel a ser recuperado</i>
	<i>Aproveitamento do material a ser recuperado</i>
	<i>Aproveitamento dos materiais utilizados na recuperação de móveis</i>
	<i>Manuseio e regulagem de máquinas</i>

<i>Esquadrinhamento</i>

- *Cursos com duração de 120 horas, aulas ministradas 3 vezes por semana, distribuídas conforme carga horária de cada módulo.*
- *Duas turmas por semestre, sendo uma no período matutino e outra no período vespertino.*
- *Cada turma com no máximo 10 alunos.*
- *Quatro instrutores.*
- *40 adolescentes capacitados*
- *Tempo de duração do curso – 4 meses*

Critérios para inscrição:

- *Escolaridade mínima de 5ª série.*
- *Idade de 14 a 18 anos*

5.2. Cronograma dos recursos

Fonte	Descrição	Qtde	Valor Unit	Valor Tot
<i>IDES</i>	<i>Adolescentes</i>	<i>40</i>	<i>-</i>	<i>Custo zero</i>
<i>IDES</i>	<i>Despesas administrativas</i>	<i>-</i>	<i>600,00</i>	<i>4.800,00</i>
<i>IDES</i>	<i>Material de expediente</i>	<i>-</i>	<i>75,00</i>	<i>600,00</i>
<i>IDES</i>	<i>Material de divulgação (folders)</i>	<i>1.000</i>	<i>0,50</i>	<i>500,00</i>
<i>IDES</i>	<i>Reforma do local</i>	<i>-</i>	<i>2.000,00</i>	<i>2.000,00</i>
<i>IDES</i>	<i>Serra para ½ esquadria elétrica</i>	<i>01</i>	<i>1.068,00</i>	<i>1.068,00</i>
Total (R\$)			3.743,50	9.508,00
Total (U\$)			1.871,75	4.754,00
<i>Caritas</i>	<i>Instrutor de conhecimentos gerais</i>	<i>02</i>	<i>300,00</i>	<i>2.400,00</i>
<i>Caritas</i>	<i>Instrutor de restauração e recuperação de móveis</i>	<i>01</i>	<i>1.000,00</i>	<i>8.000,00</i>
<i>Caritas</i>	<i>Instrutor de pintura</i>	<i>01</i>	<i>600,00</i>	<i>4.800,00</i>
<i>Caritas</i>	<i>Materiais diversos</i>	<i>17 tipos</i>	<i>200,00</i>	<i>3.400,00</i>
<i>Caritas</i>	<i>Goiva formão</i>	<i>01</i>	<i>57,00</i>	<i>57,00</i>
<i>Caritas</i>	<i>Paquímetro</i>	<i>01</i>	<i>44,00</i>	<i>44,00</i>
<i>Caritas</i>	<i>Suporte para furadeira</i>	<i>01</i>	<i>48,00</i>	<i>48,00</i>
<i>Caritas</i>	<i>Plaina 1100</i>	<i>01</i>	<i>732,00</i>	<i>732,00</i>

<i>Caritas</i>	<i>Furadeira de bancada</i>	<i>01</i>	<i>547,00</i>	<i>547,00</i>
<i>Caritas</i>	<i>Galopa</i>	<i>01</i>	<i>780,00</i>	<i>780,00</i>
<i>Caritas</i>	<i>Jogo de freeza para topia</i>	<i>01</i>	<i>127,00</i>	<i>127,00</i>
<i>Caritas</i>	<i>Prensa (10 tn)</i>	<i>01</i>	<i>291,00</i>	<i>291,00</i>
<i>Caritas</i>	<i>Óculos</i>	<i>15</i>	<i>9,00</i>	<i>135,00</i>
<i>Caritas</i>	<i>Máscara descartável</i>	<i>1300</i>	<i>0,30</i>	<i>390,00</i>
<i>Caritas</i>	<i>Fone (abafador de som)</i>	<i>15</i>	<i>14,00</i>	<i>210,00</i>
Total (R\$)			4.749,30	21.961,00
Total (U\$)			2.374,65	10.980,50

6.4.8. 8º Passo: Avaliação do resultado

A determinação do resultado será realizada após a aprovação e implementação do projeto, pela da realização de relatórios, bem como da comprovação da empregabilidade dos adolescentes que realizaram o curso.

Este item não foi desenvolvido nos projetos em apêndice, porém deverá ser abordado em projetos futuros.

6.4.9. 9º Passo: Apêndice

Neste projeto, foram encaminhados em apêndice os documentos que comprovam que a Instituição possui toda a documentação necessária para o seu funcionamento, e ainda, não apresenta nenhum tipo de irregularidade, possuindo todos os documentos que a lei exige.

6.4.10. 10º Passo: Negociar com os financiadores

A negociação com os financiadores ocorre quando o projeto foi entregue e não se obteve uma resposta ainda. Entrar em contato com o financiador para esclarecer alguma dúvida sempre é bom, mas deve-se deixá-lo à vontade para decidir.

6.5. Considerações finais

O presente trabalho desenvolveu passos metodológicos para a elaboração de projetos sociais, sendo realizada sua aplicação em dois projetos da Irmandade do Divino Espírito Santo – Promenor.

Os passos metodológicos estimularam os integrantes da equipe de projeto da Instituição a terem um maior empenho na busca de informações, mas alguns itens dos passos metodológicos deverão ser aprimorados em projetos futuros para que a Instituição possa ter melhores resultados.

As conclusões e as recomendações do trabalho apontarão os lugares em que a Instituição deverá melhorar para conseguir obter recursos juntos aos investidores.

7. Conclusão

7.1. Conclusão

O presente trabalho desenvolveu passos metodológicos para a elaboração de projetos sociais, em que seus usuários serão em sua maioria, pessoas que administram instituições sem fins lucrativos. Instituições estas, que sempre necessitam de recursos para se manterem, e, é pela realização de projetos que conseguirão investidores para suprirem as suas necessidades.

Auxiliar os profissionais dessas instituições a realizarem seus projetos é o que procurou-se fazer no decorrer deste trabalho. Onde o desenvolvimento de cada passo de um projeto permite a construção de projetos mais elaborados, chamando a atenção dos investidores.

O trabalho também mostrou a necessidade das instituições sociais possuírem uma visão empreendedora, para que possam desenvolvê-las, beneficiando assim, um maior número de pessoas, bem como, tornando-se auto-sustentáveis.

Comprovou-se que os passos metodológicos sugeridos são possíveis de serem efetuados pela sua aplicação na Irmandade do Divino Espírito Santo – Promenor.

7.2. Recomendação

A partir do desenvolvimento dos passos metodológicos para a elaboração de projetos sociais, recomenda-se:

A realização de um aprofundamento nos planos de *marketing* e financeiro, pois a transparência destas informações, fará com que o investidor se interesse pelo projeto e resolva financiá-lo.

Outro item fundamental na realização de um projeto é a avaliação dos resultados, mencionar quais as variáveis que serão utilizadas na sua avaliação é fundamental para a obtenção dos recursos junto ao investidor. Por isso, recomenda-se que seja elaborado bons critérios para aferição do resultado.

Diante do desenvolvimento dos passos metodológicos em uma área cuja a deficiência é grande, tanto na obtenção de bibliografia na área quanto na obtenção de recursos para investimentos, recomenda-se a sua disseminação pela realização de cursos, palestras, seminários, etc.

Referências Bibliográficas

ABBAGNANO, Nicola, **Dicionário de Filosofia**, São Paulo: Martins Fontes, 1998.

ADIZES, Achak, Desafio dos Líderes é Manter suas Organizações na Plenitude, **Folha de São Paulo**, São Paulo, 9 de outubro de 1995, Folha Management, número 9, p. 4.

AKTOUF, Omar, **A Administração entre a Tradição e a Renovação**, São Paulo: Atlas, 1996.

ALVES, Sérgio, **Revigorando a Cultura da Organização**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização, São Paulo: Makron Books, 1997.

AQUINO, Cléber, **História Empresarial Vivida**: depoimentos de empresários brasileiros bem-sucedidos, v. 5, São Paulo: Atlas, 1991.

Ashoka Innovators for the Public, **Social Entrepreneurship**, disponível em: <http://www.ashoka.org>, acesso em: 11/01/2000

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação – referências – elaboração. Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 12256**: apresentação de originais. Rio de Janeiro, 1992.

BOSCHÉE, Jerr, disponível em: <http://www.socialentrepreneurs.org/whatdoes.html>

BRINCKERHOFF, Peter C., **Social Entrepreneurship**: the art of mission-based venture development, John Wiley & Sons, Inc.: New York, 2000.

BRUCE, Andy & LANGDON, Ken, **Como Gerenciar Projetos**, São Paulo: Publifolha, 2000.

CARLSON, Mim, **Winning Grants Step by Step**: Complete Workbook for Planing, Developing, Writing Successful Proposals, Jossey-Bass Publishers: San Francisco, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa, São Paulo: *Makron Books*, 1992.

CHIZZOTTI, Antonio, **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**, São Paulo: Cortez, 1991.

DEES, J. Gregory, Enterprising Nonprofits, **Harvard Business Review**, January-February, 1998.

_____, **The Meaning of “Social Entrepreneurship**, disponível em:
<http://www.the-ef.org/resources-Dees103198.html>

DEGEN, Ronald Jean, **O Empreendedor**: valores da iniciativa organizacional, São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DESLANDES, Sueli Ferreira; CRUZ NETO, Otávio, GOMES, Romeu & MINAYO, Maria Cecília de Souza (organizadora), **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade, Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

DRUCKER, Peter F., **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**, São Paulo: Pioneira, 1996.

ESTEVEES, Sérgio A P., **O Dragão e a Borboleta**: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios, São Paulo: Axis Mundi:AMCE, 2000.

FARRELL, Larry C., **Entrepreneurship**: valores das organizações empreendedoras, São Paulo: Atlas, 1993.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca & PEREIRA, Maria Isabel, **Gestão Organizacional**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de organizações, São Paulo: Pioneira, 1997.

FILION, Louis Jacques, **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios, Revista de Administração, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril/junho de 1999.

FREIRE, Fátima de Souza, **Balanco Social**: os contabilistas dão a resposta, Encontro Nacional dos Contabilistas, apresentado em agosto de 2000.

Fundação Kellog, disponível em: <http://www.wkkf.org>

GARCIA, Rosalba Maria Cardoso, **Interações Voltadas à Cidadania e à Filantropia na Escolarização de Sujeitos que Apresentam Seqüelas Motoras**, 1998, Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GODOY, Arilda Schmidt, Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.2, mar/abr 1995.

_____, Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, mai/jun 1995.

HUDSON, Mike, **Administrando Organizações do Terceiro Setor**: o desafio de administrar sem receita, São Paulo: *Makron Books*, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de, **Teoria da Contabilidade**, São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip, **Marketing para Organizações que não Visam o Lucro**, São Paulo: Atlas, 1988.

KOTLER, Philip & ROBERTO, Eduardo L., **Marketing Social**: estratégias para alterar o comportamento público, Rio de Janeiro: Campus, 1992.

KWASNICKA, Eunice Lacava, **Introdução à Administração**, São Paulo: Atlas, 1995.

MARQUES, Antônio Carloa F., **Deterioração Organizacional**: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional, São Paulo: Makron Books, 1994.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru, **Introdução à Administração**, São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C. & PIETRI JR., Paul H. **Administração**: conceitos e aplicações, São Paulo: Harbra Harper & Row do Brasil, 1986.

_____, _____, São Paulo: Harbra Ltda, 1998.

MORGAN, Gareth, **Imagem das Organizações**, São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes & CALDAS, Miguel P., Introdução: cultura organizacional e cultura brasileira, In: MOTTA, Fernando C. Prestes & CALDAS, Miguel P (Org.), **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**, São Paulo: Atlas, 1997.

New Social Entrepreneurs: the success, challenge and lessons of non-profit enterprise creation, **The Roberts Foundation Homeless Economic Development Fund**, September, 1996.

PARRA FILHO, Domingos & SANTOS, João Almeida, **Apresentação de Trabalhos Científicos**: monografia, tcc, teses, dissertações, São Paulo: Futura, 2000.

PAVANI, Cláudia; DEUTSCHER, José Arnaldo & LÓPEZ, Santiago Maya, **Plano de Negócio**: planejando o sucesso de seu empreendimento, Rio de Janeiro: Lexikon Informática, 1997.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas & FONSECA, João Gabriel Marques, **Faces da Decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão, São Paulo: Makron Books, 1997.

RAMOS, Alberto Guerreiro, **Administração e Contexto Brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

RITS, disponível em: <http://www.rits.org.br>, acesso em: 24/07/2000.

ROBBINS, Stephen P., **Administração**: mudanças e perspectivas, São Paulo: Saraiva, 2000.

ROSSETTI, José Paschoal, **Contabilidade Social**, São Paulo: Atlas, 1992.

SOUZA, Maria Luiza de, **Serviço Social e Instituição**: a questão da participação, Rio de Janeiro: Cortez, 1984.

SROUR, Robert Henry, **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**, Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, James A F. & FREEMAN, R. Edward, **Administração**, Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos S.A, 1999.

TALHUBER, Jim, **The Definition of a Social Entrepreneur**, *The National Center for Social Entrepreneurs*, disponível em: <http://www.socialentrepreneurs.org/entredéf.html>, acesso em: 23/08/1999,

_____, **The Entrepreneurial Nonprofit Organization**, *The National Center for Social Entrepreneurs*, disponível em: <http://www.socialentrepreneurs.org/entredéf.html>, acesso em: 3/08/1999

The Roberts Foundation Homeless Economic Development Fund, **New Social Entrepreneurs** : the success, challenge and lessons of non-profit enterprise creation, San Francisco, 1996.

WEEDEN, Curt, **Corporate Social Investing** : the breakthrough strategy for giving and getting corporate contributions, Berrett-Koehler Publishers, Inc: San Francisco, 1998.

WOILER, Samsão & MATHIAS, Washington Franco, **Projetos** : planejamento, elaboração e análise, São Paulo: Atlas, 1996.

Apêndice 1

Design Gráfico

Carta de Apresentação

Para

Prezado (a) Senhor (a)

A Irmandade do Divino Espírito Santo está submetendo a proposta de Curso de *Design* Gráfico, no valor de R\$ 42.993,50 para implementar novas ações sociais. Este Projeto possibilitará a capacitação de um número significativo de adolescentes em situação de vulnerabilidade social, proporcionando-lhes obter maior competitividade e inserção no mercado de trabalho.

Por acreditarmos na proposta e na posterior manutenção da mesma, colocamo-nos à disposição para contato, aguardando um parecer favorável.

Cordialmente

Washington Luiz do Valle Pereira

Provedor

Sumário

1. Resumo
2. Descrição da organização e do objeto do projeto
3. Descrição das metas e dos objetivos
4. Elaboração de um plano de *marketing*
 - 4.1. Estratégias de sustentabilidade
5. Elaboração de um plano financeiro
6. Determinação dos resultados

1. Resumo

A Instituição é uma associação civil, filantrópica, sem fins lucrativos. É promocional e tem por finalidade a administração e manutenção de obras beneficentes voltadas à assistência e formação de crianças e adolescentes provenientes de famílias com dificuldades econômicas, que se encontram em situação de risco pessoal e social.

Tem como missão: “Atuar na assistência e formação de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade, visando promover a cidadania e o desenvolvimento social.”

Nesse sentido, executa ações concretas, através de vários programas, atendendo diretamente a mais de 1.000 crianças e adolescentes.

Aberta ao mundo e lendo os sinais dos tempos, a Irmandade do Divino Espírito Santo tem procurado adequar sua atuação considerando as transformações do mundo atual, as necessidades e anseios de seus usuários e da comunidade que a circunda.

Sendo assim, procura estabelecer parcerias com demais setores da sociedade no sentido de promover ações voltadas ao desenvolvimento social. Especificamente, neste projeto, conta com a participação da Escola de Novos Empreendedores para a elaboração de um “Plano de Negócios”, visando assim a continuidade das ações contempladas nesta proposta de ação, às profundas alterações no universo do mercado de trabalho e à situação de eminência da exclusão social para um enorme contingente populacional, a Irmandade do Divino Espírito Santo se propôs a implantação e a implementação de cursos profissionalizantes voltados à preparação dos jovens e adultos para o mundo do trabalho.

No limiar do novo século e do terceiro milênio, novos desafios se apresentam e a busca de novos paradigmas ocupacionais produtivos se torna questão de sobrevivência do atual estágio da humanidade.

Analisando sucintamente o contexto social em que se vive, percebe-se que a quantidade de crianças que nascem e crescem sem as condições mínimas de cidadania aumenta assustadoramente. Estas crianças, ao se tornarem jovens e adultos, devido à presença

destas carências, seguirão pela única via que lhes é indicada, ou seja, a estrada da exclusão social e da marginalização.

Além disso, a dura realidade social das famílias aglomeradas nas periferias urbanas, gera um cotidiano de privação e violência que torna o caminho da rua a única válvula de sobrevivência para essas crianças. Por outro lado, as carências presentes no ambiente familiar e doméstico, lamentavelmente, se repetem e se multiplicam. De forma ainda mais perversa e agressiva, no mundo da rua.

Estes jovens, porém são também os candidatos a postos de trabalho. Sua inserção no mundo laboral, contudo, está a exigir, além de novas posturas educacionais, um conhecimento apropriado, expresso em novos conteúdos curriculares, diversos dos existentes no atual sistema produtivo e adequado às novas perspectivas do mercado.

Na sociedade atual em profunda mutação é de fundamental importância a proposição e a implantação de um processo de formação que capacite os jovens ao sucesso ocupacional produtivo, com ênfase no desenvolvimento das habilidades técnicas e conceituais que sugerem as formas “academicistas” que pouco ou nada acrescentam ao viver do homem de nosso tempo.

De outra parte, compõe uma das realidades mais pungentes de nossa sociedade industrial, o desemprego existente no atual sistema produtivo. Grande parcela de nossa população está às voltas com este flagelo. Há necessidade premente de qualificar e requalificar os trabalhadores, para que não lhes falte o labor, no qual encontrarão as possibilidades de não só sobreviver, mas viver de forma mais humana e mais digna.

Considerando que a computação gráfica atualmente é uma das profissões mais requisitadas em função do aumento da demanda de negócios em “e-commerce” e internet, o que exige a qualificação em software específicos como: Corel Draw e Pagemaker. Considera-se ainda, a necessidade de ampliar a qualificação daqueles adolescentes que já concluíram o curso de informática básica na própria instituição. Desse modo, o curso de “design” gráfico oportunizará aos adolescentes em situação de vulnerabilidade social maiores chances de competitividade no mercado de trabalho.

O presente projeto possui como objetivo principal qualificar adolescentes em situação de vulnerabilidade social em “software”, possibilitando uma alternativa profissional.

2. Descrição da organização e do objeto do projeto

O município de Florianópolis possui uma área de 451 Km², sendo uma parte localizada na área continental e outra na Ilha de Santa Catarina. Suas 42 praias distribuídas numa linha de costa de 172 Km², concederam à Florianópolis o título de Capital Turística do Mercosul. Segundo dados do IBGE, no censo de 1996, Florianópolis possuía 271.281 habitantes, sendo a taxa de crescimento anual estimada de 1,24%. Caracteriza-se como o segundo município mais populoso do Estado, constituindo-se em cidade-polo da região. Recebe um número significativo de imigrantes provenientes de outras regiões do estado de Santa Catarina, representando um total de 35% dos habitantes.

A maior concentração de moradores encontra-se na área urbana, correspondendo a um total de 250.657 moradores.

Segundo o Instituto de Pesquisa Economicamente Aplicada (IPEA), vivem na cidade 30.000 pessoas cujas as famílias possuem renda apenas para adquirir uma cesta básica por mês no valor aproximado de R\$ 18,00. Na cidade, há absoluta prevalência do setor terciário com grande número de funcionários públicos.

Com o crescimento da População Economicamente Ativa (PEA), no período de 1990 para 1998, houve um aumento significativo na taxa de desemprego no mercado formal. Desde 1992 o nível de emprego nunca foi tão baixo, concluindo-se que a economia informal é que está sustentando grande parte dos que perderam o emprego nos últimos anos.

O setor primário no município de Florianópolis é o de menor representatividade econômica.

O setor secundário é o que representa maiores oportunidades de investimento e geração de empregos. O processo de industrialização em Florianópolis, vem apresentando um crescimento com relação ao número de empresas e ocupação de mão-de-obra.

Do total da população economicamente ativa, estima-se que 2,96% esteja envolvida com atividades agropecuárias, 18,12% com atividades industriais e 78,92% com comércio e prestação de serviços (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE/91).

A principal atividade econômica da cidade de Florianópolis, está concentrada no setor terciário, responsável por grande parte da movimentação da riqueza e que emprega o maior contingente de mão-de-obra.

Nos últimos anos, tem se desenvolvido o Pólo de Informática, com a produção e transferência de tecnologia, através de pesquisa aplicada e prestação de serviços de assessoria e consultoria às empresas na área de automação e informática.

Quanto à habitação e saneamento básico, o município de Florianópolis, tem apresentado uma defasagem entre a demanda e a oferta de moradias para a população de baixa renda, aumentando assim os bolsões de pobreza, com uma população estimada em torno de 40.000 pessoas, em mais de 46 favelas.

Por ser um centro político e administrativo, Florianópolis tem atraído um grande contingente populacional, proveniente do interior do Estado. Esse fenômeno ocorre em função das precárias condições de vida no campo, onde em geral essa população se constitui em mão-de-obra barata, que não dispõe da propriedade de terra, de infra-estrutura e de serviços básicos. Este quadro, vem configurando o perfil socioeconômico do município, onde a ocupação de áreas públicas ou privadas, por parte dessa população vem aumentando o número de favelas. Atrelado a este fato, o baixo nível de escolaridade e a pouca qualificação profissional, não permitem a inserção dos mesmos no mercado de trabalho.

Em contrapartida, os poucos programas e/ou serviços existentes na área social, não dão conta da demanda, sendo atendida por Organizações Não-Governamentais – ONGs, por estar o poder público desprovido de estruturas quanto aos recursos humanos e financeiros.

Alguns indicadores da realidade socioeconômica, ressaltando a faixa etária.

1) Criança e Adolescentes:

0 a 17 anos = 89.738

0 a 6 anos = 34.118 (38,02%)

7 a 17 anos = 55.626 (61,98%)

2) Pertencentes a famílias com renda até 3 salários mínimos:

0 a 17 anos = 37.658 (41,96%)

0 a 6 anos = 14.564 (42,69%)

7 a 17 anos = 23.093 (41,51%)

Fonte: IBGE/91

No último censo realizado pelo IBGE/91, registrou-se em Florianópolis uma população de 255.390 habitantes, sendo 89.738 pessoas com idade até 17 anos, destes 41,96% pertencem a famílias cujos responsáveis ganham até 3 salários mínimos mensais, ou seja 37.658 crianças e adolescentes que vivem em situação de pobreza.

Muitas famílias expropriadas das mínimas condições de sobrevivência, não conseguem manter juntos os seus filhos, que passam a frequentar as ruas da cidades ou mesmo buscam apoio nas instituições existentes.

A Irmandade do Divino Espírito Santo, caracteriza-se como sendo uma dessas instituições de atendimento à crianças e adolescentes que se encontram em situação de vulnerabilidade social.

A Instituição é uma associação civil, filantrópica, sem fins lucrativos. É promocional e tem por finalidade a administração e manutenção de obras beneficentes voltadas à assistência e formação de crianças e adolescentes provenientes de famílias com dificuldades econômicas, que se encontram em situação de risco pessoal e social.

Tem como missão: *“Atuar na assistência e formação de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade, visando promover a cidadania e o desenvolvimento social.”*

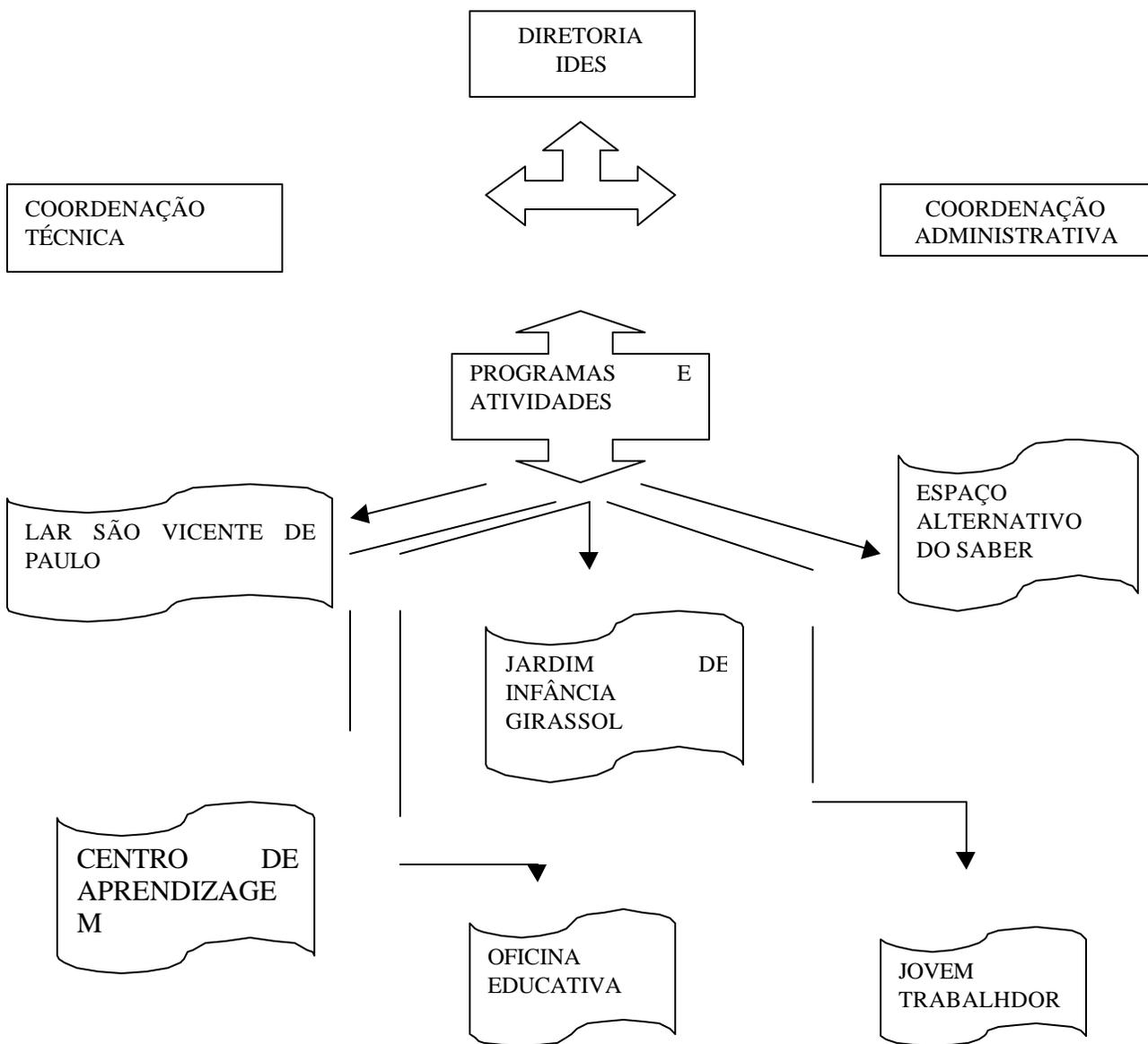
Nesse sentido, executa ações concretas, através de vários programas, atendendo diretamente a mais de 1.000 crianças e adolescentes.

Inserida na realidade, a Irmandade do Divino Espírito Santo, busca integrar-se à política nacional direcionada à Infância e Adolescência. A partir da edição do Estatuto da Criança e do Adolescente – Lei 8.069/90 – a IDES, através de sua ação e reflexão tem como preocupação maior o cumprimento do artigo 4º da mencionada Lei, buscando para os menos favorecidos... “ a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à cultura, à profissionalização, à dignidade, ao respeito, à liberdade e a convivência familiar e comunitária.”

Aberta ao mundo e lendo os sinais dos tempos, a Irmandade do Divino Espírito Santo tem procurado adequar sua atuação considerando as transformações do mundo atual, as necessidades e anseios de seus usuários e da comunidade que a circunda.

Sendo assim, procura estabelecer parcerias com demais setores da sociedade no sentido de promover ações voltadas ao desenvolvimento social. Especificamente, neste projeto, conta com a participação da Escola de Novos Empreendedores para a elaboração de um “Plano de Negócios”, visando assim a continuidade das ações contempladas nesta proposta de ação.

É nessa perspectiva que, atenta aos avanços tecnológicos Sendo assim, procura estabelecer parcerias com demais setores da sociedade no sentido de promover ações voltadas ao desenvolvimento social. Especificamente, neste projeto, conta com a participação da Escola de Novos Empreendedores para a elaboração de um “Plano de Negócios”, visando assim a continuidade das ações contempladas nesta proposta de ação., às profundas alterações no universo do mercado de trabalho e à situação de eminência da exclusão social para um enorme contingente populacional, a Irmandade do Divino Espírito Santo se propôs a implantação e a implementação de cursos profissionalizantes voltados à preparação dos jovens e adultos para o mundo do trabalho.



O convencional mundo do trabalho está sofrendo mudanças radicais. Novos paradigmas são propostos em lugar dos anteriormente existentes. Não mais o emprego convencional mas sim a capacidade ocupacional produtiva de mover-se no mundo do trabalho

é buscada. Não mais o trabalhador singular, mas sim ele organizado produtivamente em um time capaz de vencer. Não mais a mão de obra tradicional mas sim o trabalhador dominador da técnica e do conhecimento. Enfim, não mais a multi ou a interdisciplinaridade, mas sim a transdisciplinaridade da ação e do conhecimento.

No limiar do novo século e do terceiro milênio, novos desafios se apresentam e a busca de novos paradigmas ocupacionais produtivos se torna questão de sobrevivência do atual estágio da humanidade.

Analisando sucintamente o contexto social em que se vive, percebe-se que a quantidade de crianças que nascem e crescem sem as condições mínimas de cidadania aumenta assustadoramente. Estas crianças, ao se tornarem jovens e adultos, devido à presença destas carências, seguirão pela única via que lhes é indicada, ou seja, a estrada da exclusão social e da marginalização.

Além disso, a dura realidade social das famílias aglomeradas nas periferias urbanas, gera um cotidiano de privação e violência que torna o caminho da rua a única válvula de sobrevivência para essas crianças. Por outro lado, as carências presentes no ambiente familiar e doméstico, lamentavelmente, se repetem e se multiplicam. De forma ainda mais perversa e agressiva, no mundo da rua.

Estes jovens, porém são também os candidatos a postos de trabalho. Sua inserção no mundo laboral, contudo, está a exigir, além de novas posturas educacionais, um conhecimento apropriado, expresso em novos conteúdos curriculares, diversos dos existentes no atual sistema produtivo e adequado às novas perspectivas do mercado.

Na sociedade atual em profunda mutação é de fundamental importância a proposição e a implantação de um processo de formação que capacite os jovens ao sucesso ocupacional produtivo, com ênfase no desenvolvimento das habilidades técnicas e conceituais que sugerem as formas “academicistas” que pouco ou nada acrescentam ao viver do homem de nosso tempo.

De outra parte, compõe uma das realidades mais pungentes de nossa sociedade industrial, o desemprego existente no atual sistema produtivo. Grande parcela de nossa população está às voltas com este flagelo. Há necessidade premente de qualificar e requalificar os trabalhadores, para que não lhes falte o labor, no qual encontrarão as possibilidades de não só sobreviver, mas viver de forma mais humana e mais digna.

Considerando que a computação gráfica atualmente é uma das profissões mais requisitadas em função do aumento da demanda de negócios em “e-commerce” e Internet, o que exige a qualificação em software específicos como: Corel Draw e Pagemaker. Considera-se ainda, a necessidade de ampliar a qualificação daqueles adolescentes que já concluíram o curso de informática básica na própria instituição. Desse modo, o curso de “design” gráfico oportunizará aos adolescentes em situação de vulnerabilidade social maiores chances de competitividade no mercado de trabalho.

3 – Objetivo geral

Qualificar adolescentes em situação de vulnerabilidade social em “software”, possibilitando uma alternativa profissional.

3.1 – Objetivos específicos

- Oferecer noções de Comunicação Visual.
- Manusear as ferramentas dos “software” específicos como: Corel Draw e Pagemaker.
- Desenvolver no adolescente habilidades pessoais voltadas ao exercício da cidadania, relações interpessoais, postura ética e profissional, cuidados com a saúde e segurança no trabalho.
- Estimular o senso criativo, crítico e social do aluno.
- Motivar o trabalho em equipe.
- Possibilitar ao adolescente o domínio dos conteúdos ministrados neste curso, para que consiga desenvolver de forma autônoma as técnicas para o qual foi habilitado.

4. Elaboração de um plano de *marketing*

4.1. Estratégias de sustentabilidade

- Continuidade do referido curso para adolescentes em situação de vulnerabilidade social.
- Cobrança de uma taxa simbólica para aquisição de materiais.
- A Irmandade do Divino Espírito Santo, arcará com os custos para aquisição de materiais a serem utilizados no curso, daqueles usuários que não disponibilizarem de recursos.
- Estabelecimento de parcerias com o setor público e privado para prestação de serviços.
- Complementação e aperfeiçoamento do Curso de “Desing Gráfico” na Gráfica da própria instituição.
- Elaboração do Plano de Negócios em parceria com a Escola de Novos Empreendedores – ENE, visando à continuidade do projeto.

5. Elaboração de um plano financeiro

5.1. Cronograma de Atividades

Módulo básico

DISCIPLINA	CONTEÚDO
Mundo do Trabalho (5h/a)	As mudanças
	O mercado de trabalho
	O novo perfil do trabalhador
Cidadania (5h/a)	Conceituação
	Formas de participação
	Legislação: Constituição Federal, Estatuto da Criança e do Adolescente, CLT
	O trabalho do adolescente
Saúde e Segurança no Trabalho (5h/a)	Alimentação
	Higiene
	Uso indevido de drogas
	Estresse
	Acidentes de Trabalho
	Equipamentos de proteção
Relacionamento Interpessoal (10h/a)	O processo de comunicação
	Diferenças pessoais e culturais
	Atendimento ao público
	Postura profissional

Módulo específico

DISCIPLINA	CONTEÚDO
Comunicação Visual (10h/a)	O processo de criação da forma.
	Programação Visual
	Ergonomia
	Apresentação de processos de criação e produção de software interativos como: CD-ROM, Games e Quiosque
Desenho Vetorial – Corel Draw (30 h/a)	Os diversos tipos de bitmap
	Tratamento de textos
	Filtros
	Retoque de arquivos animados
	Fotoshop
Pagemaker (20 h/a)	Composição de página
	Layout da página

- Cursos com duração de 80 horas, aulas ministradas 3 vezes por semana, distribuídas conforme carga horária de cada módulo.
- Duas turmas por trimestre, sendo uma no período matutino e outra no período vespertino.
- Cada turma com no máximo 10 alunos.
- Três instrutores.
- 60 adolescentes capacitados

- Tempo de duração do curso – 3 meses

Critérios para inscrição:

- Escolaridade mínima: cursando a 8ª série
- Ter realizado o curso básico de informática
- Idade de 14 a 18 anos

5.2. Cronograma dos recursos

Fonte	Descrição	Qtd	Valor unit	Valor tot
IDES	Instrutor de informática	02	1.000,00	18.000,00
IDES	Instrutor conhecimentos gerais	02	800,00	14.400,00
IDES	Adolescentes	120	Custo zero	Custo zero
IDES	Despesas administrativas	-	400,00	3.600,00
IDES	Material de expediente	-	40,00	360,00
IDES	Divulgação (folders)	1000	0,40	400,00
Total (R\$)		-	2.240,40	37.160,00
Total (U\$)		-	1.120,20	18.580,00
Trocaire	Micro 486	01	400,00	400,00
Trocaire	Micro AMD k6,500mhz, 32 Mbytes, Hard DISK 4.3, monitor 14”, cdrom 52x, teclado, mouse	12	1.499,00	17.988,00
Trocaire	Hub 16 portas	01	175,00	175,00
Trocaire	Conectores rj 45	30	0.70	21,00
Trocaire	Cabo utp.cat 5	150	0.56	84,00

Trocaire	Tomada rj 45	13	6.50	84,50
Trocaire	Modem assíncrono mma-2	02	340,00	680,00
Trocaire	Windows 98 full	01	380,00	380,00
Trocaire	Licença adicional windows	11	270,00	2.970,00
Trocaire	Corel draw 9 full	01	930,00	930,00
Trocaire	Licença adicional corel	11	657,00	7.227,00
Trocaire	Page maker 6.5 full	01	1.060,00	1.060,00
Trocaire	Licença adicional page	11	740,00	8.140,00
Trocaire	Mão-de-obra	01	326,00	326,00
Trocaire	Mensalidade (porta acesso assíncrona 115 Kbytes) e linha telefônica (circuito SLDC)	01	316,00	2.528,00
Total (R\$)			7.100,76	42.993,50
Total (U\$)			3.550,38	21.496,50

Apêndice 2

Recuperação e Restauração de Móveis

Carta de apresentação

Para

Prezado (a) Senhor (a)

A Irmandade do Divino Espírito Santo está submetendo a proposta de Curso de Recuperação e Restauração de Móveis no valor de R\$ 21.961,00 para implementar novas ações sociais. Este Projeto possibilitará a capacitação de um número significativo de adolescentes em situação de vulnerabilidade social, proporcionando-lhes obter maior competitividade e inserção no mercado de trabalho.

Por acreditarmos na proposta e na posterior manutenção da mesma, colocamo-nos à disposição para contato, aguardando um parecer favorável.

Cordialmente

Washington Luiz do Valle Pereira

Provedor

Sumário

1. Resumo
2. Descrição da organização e do objeto do projeto
3. Descrição das metas e dos objetivos
4. Elaboração de um plano de *marketing*
5. Elaboração de um plano financeiro

1. Resumo

A Instituição é uma associação civil, filantrópica, sem fins lucrativos. É promocional e tem por finalidade a administração e manutenção de obras beneficentes voltadas à assistência e formação de crianças e adolescentes provenientes de famílias com dificuldades econômicas, que se encontram em situação de risco pessoal e social.

Tem como missão: “Atuar na assistência e formação de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade, visando promover a cidadania e o desenvolvimento social.”

Nesse sentido, executa ações concretas, através de vários programas, atendendo diretamente a mais de 1.000 crianças e adolescentes.

Aberta ao mundo e lendo os sinais dos tempos, a Irmandade do Divino Espírito Santo tem procurado adequar sua atuação considerando as transformações do mundo atual, as necessidades e anseios de seus usuários e da comunidade que a circunda.

Sendo assim, procura estabelecer parcerias com demais setores da sociedade no sentido de promover ações voltadas ao desenvolvimento social. Especificamente, neste projeto, conta com a participação da Escola de Novos Empreendedores para a elaboração de um “Plano de Negócios”, visando assim a continuidade das ações contempladas nesta proposta de ação, às profundas alterações no universo do mercado de trabalho e à situação de eminência da exclusão social para um enorme contingente populacional, a Irmandade do Divino Espírito Santo se propôs a implantação e a implementação de cursos profissionalizantes voltados à preparação dos jovens e adultos para o mundo do trabalho.

No limiar do novo século e do terceiro milênio, novos desafios se apresentam e a busca de novos paradigmas ocupacionais produtivos se torna questão de sobrevivência do atual estágio da humanidade.

Analisando sucintamente o contexto social em que se vive, percebe-se que a quantidade de crianças que nascem e crescem sem as condições mínimas de cidadania aumenta assustadoramente. Estas crianças, ao se tornarem jovens e adultos, devido à presença

destas carências, seguirão pela única via que lhes é indicada, ou seja, a estrada da exclusão social e da marginalização.

Além disso, a dura realidade social das famílias aglomeradas nas periferias urbanas, gera um cotidiano de privação e violência que torna o caminho da rua a única válvula de sobrevivência para essas crianças. Por outro lado, as carências presentes no ambiente familiar e doméstico, lamentavelmente, se repetem e se multiplicam. De forma ainda mais perversa e agressiva, no mundo da rua.

Estes jovens, porém são também os candidatos a postos de trabalho. Sua inserção no mundo laboral, contudo, está a exigir, além de novas posturas educacionais, um conhecimento apropriado, expresso em novos conteúdos curriculares, diversos dos existentes no atual sistema produtivo e adequado às novas perspectivas do mercado.

Na sociedade atual em profunda mutação é de fundamental importância a proposição e a implantação de um processo de formação que capacite os jovens ao sucesso ocupacional produtivo, com ênfase no desenvolvimento das habilidades técnicas e conceituais que sugerem as formas “academicistas” que pouco ou nada acrescentam ao viver do homem de nosso tempo.

De outra parte, compõe uma das realidades mais pungentes de nossa sociedade industrial, o desemprego existente no atual sistema produtivo. Grande parcela de nossa população está às voltas com este flagelo. Há necessidade premente de qualificar e requalificar os trabalhadores, para que não lhes falte o labor, no qual encontrarão as possibilidades de não só sobreviver, mas viver de forma mais humana e mais digna.

Frente à complexidade produzida pela reestruturação produtiva e em função da Irmandade do Divino Espírito Santo já oferecer o curso de Marcenaria, Pintura em Madeira e suas variações técnicas, dispondo ainda de: local parcialmente equipado para a realização destes cursos; profissionais habilitados na área; uma procura significativa de adolescentes interessados em obter tal qualificação; clientes interessados na obtenção destes serviços, sentimos a necessidade de ampliar a capacitação inicial para Restauração e Recuperação de móveis, buscando assim atender as exigências de um mercado em fase de ascensão.

O presente projeto possui como objetivo principal capacitar o adolescente em situação de vulnerabilidade social proporcionando condições de inserção e competição no mercado de trabalho, através da qualificação pessoal e profissional.

2. Descrição da organização e do objeto do projeto

O município de Florianópolis possui uma área de 451 Km², sendo uma parte localizada na área continental e outra na Ilha de Santa Catarina. Suas 42 praias distribuídas numa linha de costa de 172 Km², concederam à Florianópolis o título de Capital Turística do Mercosul. Segundo dados do IBGE, no censo de 1996, Florianópolis possuía 271.281 habitantes, sendo a taxa de crescimento anual estimada de 1,24%. Caracteriza-se como o segundo município mais populoso do Estado, constituindo-se em cidade-polo da região. Recebe um número significativo de imigrantes provenientes de outras regiões do estado de Santa Catarina, representando um total de 35% dos habitantes.

A maior concentração de moradores encontra-se na área urbana, correspondendo a um total de 250.657 moradores.

Segundo o Instituto de Pesquisa Economicamente Aplicada (IPEA), vivem na cidade 30.000 pessoas cujas as famílias possuem renda apenas para adquirir uma cesta básica por mês no valor aproximado de R\$ 18,00. Na cidade, há absoluta prevalência do setor terciário com grande número de funcionários públicos.

Com o crescimento da População Economicamente Ativa (PEA), no período de 1990 para 1998, houve um aumento significativo na taxa de desemprego no mercado formal. Desde 1992 o nível de emprego nunca foi tão baixo, concluindo-se que a economia informal é que está sustentando grande parte dos que perderam o emprego nos últimos anos.

O setor primário no município de Florianópolis é o de menor representatividade econômica.

O setor secundário é o que representa maiores oportunidades de investimento e geração de empregos. O processo de industrialização em Florianópolis, vem apresentando um crescimento com relação ao número de empresas e ocupação de mão-de-obra.

Do total da população economicamente ativa, estima-se que 2,96% esteja envolvida com atividades agropecuárias, 18,12% com atividades industriais e 78,92% com comércio e prestação de serviços (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE/91).

A principal atividade econômica da cidade de Florianópolis, está concentrada no setor terciário, responsável por grande parte da movimentação da riqueza e que emprega o maior contingente de mão-de-obra.

Para melhor qualificar essa mão-de-obra, necessário se faz implementar cursos profissionalizantes que venham atender a demanda de mercado, no sentido de reaproveitar e restaurar móveis, bem como outros materiais existentes.

Quanto à habitação e saneamento básico, o município de Florianópolis, tem apresentado uma defasagem entre a demanda e a oferta de moradias para a população de baixa renda, aumentando assim os bolsões de pobreza, com uma população estimada em torno de 40.000 pessoas, em mais de 46 favelas.

Por ser um centro político e administrativo, Florianópolis tem atraído um grande contingente populacional, proveniente do interior do Estado. Esse fenômeno ocorre em função das precárias condições de vida no campo, onde em geral essa população se constitui em mão-de-obra barata, que não dispõe da propriedade de terra, de infra-estrutura e de serviços básicos. Este quadro, vem configurando o perfil sócio-econômico do município, onde a ocupação de áreas públicas ou privadas, por parte dessa população vem aumentando o número de favelas. Atrelado a este fato, o baixo nível de escolaridade e a pouca qualificação profissional, não permitem a inserção dos mesmos no mercado de trabalho.

Em contrapartida, os poucos programas e/ou serviços existentes na área social, não dão conta da demanda, sendo atendida por Organizações Não-Governamentais – ONGs, por estar o poder público desprovido de estruturas quanto aos recursos humanos e financeiros.

Alguns indicadores da realidade socioeconômica, ressaltando a faixa etária.

1) Criança e Adolescentes:

0 a 17 anos = 89.738

0 a 6 anos = 34.118 (38,02%)

7 a 17 anos = 55.626 (61,98%)

2) Pertencentes a famílias com renda até 3 salários mínimos:

0 a 17 anos = 37.658 (41,96%)

0 a 6 anos = 14.564 (42,69%)

7 a 17 anos = 23.093 (41,51%)

Fonte: IBGE/91

No último censo realizado pelo IBGE/91, registrou-se em Florianópolis uma população de 255.390 habitantes, sendo 89.738 pessoas com idade até 17 anos, destes 41,96% pertencem a famílias cujos responsáveis ganham até 3 salários mínimos mensais, ou seja 37.658 crianças e adolescentes que vivem em situação de pobreza.

Muitas famílias expropriadas das mínimas condições de sobrevivência, não conseguem manter juntos os seus filhos, que passam a freqüentar as ruas da cidades ou mesmo buscam apoio nas instituições existentes.

A Irmandade do Divino Espírito Santo, caracteriza-se como sendo uma dessas instituições de atendimento à crianças e adolescentes que se encontram em situação de vulnerabilidade social.

É uma associação civil, filantrópica, sem fins lucrativos. É promocional e tem por finalidade a administração e manutenção de obras beneficentes voltadas à assistência e formação de crianças e adolescentes provenientes de famílias com dificuldades econômicas, que se encontram em situação de risco pessoal e social.

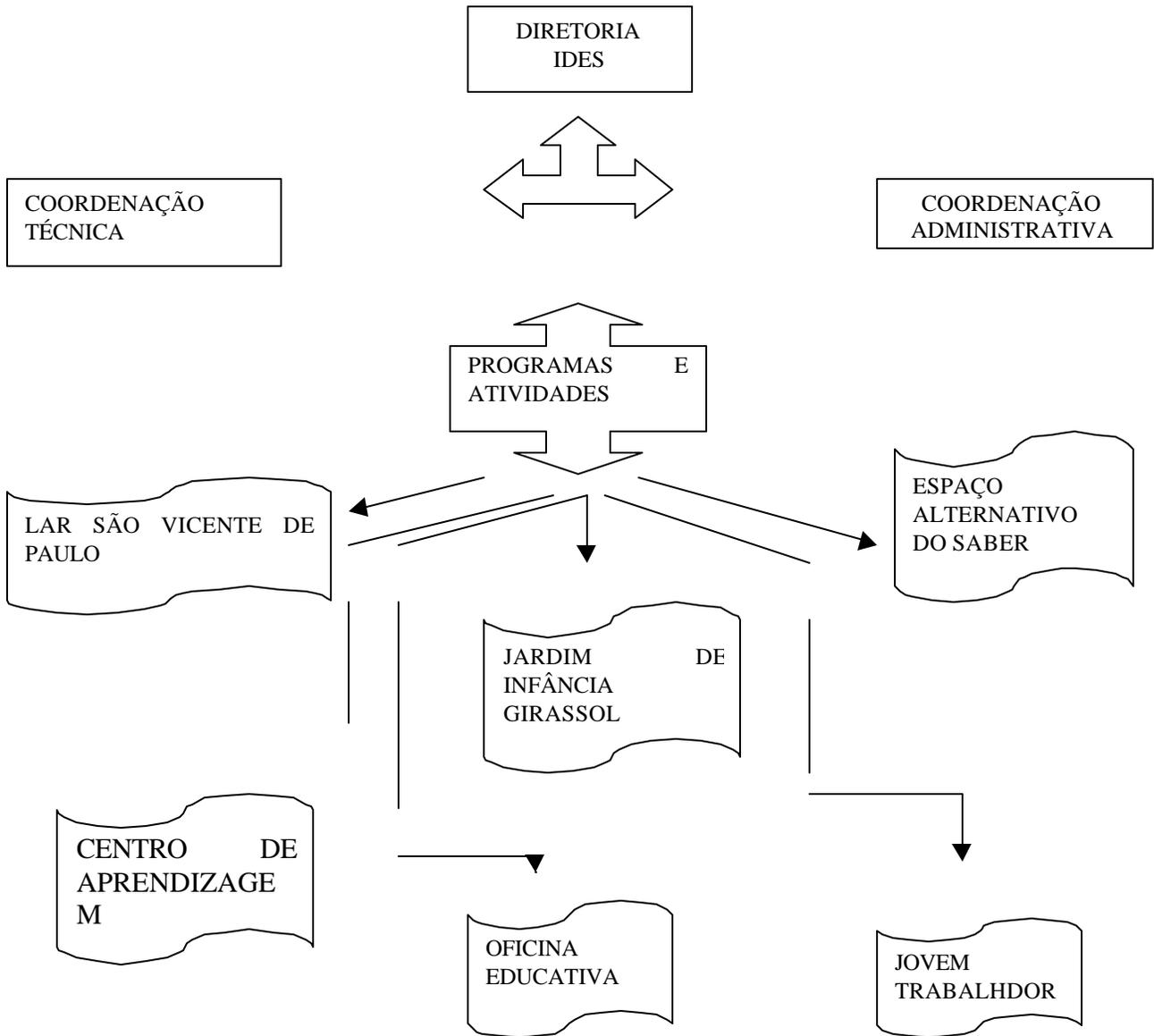
Tem como missão: *“Atuar na assistência e formação de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade, visando promover a cidadania e o desenvolvimento social.”*

Nesse sentido, executa ações concretas, através de vários programas, atendendo diretamente a mais de 1.000 crianças e adolescentes.

Inserida na realidade, a Irmandade do Divino Espírito Santo, busca integrar-se à política nacional direcionada à infância e adolescência. A partir da edição do Estatuto da Criança e do Adolescente – Lei 8.069/90 – a IDES, através de suas ações e reflexões tem como preocupação maior o cumprimento do artigo 4º da mencionada Lei, buscando para os menos favorecidos... “ a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à cultura, à profissionalização, à dignidade, ao respeito, à liberdade e a convivência familiar e comunitária.” Aberta ao mundo e lendo os sinais dos tempos, a Irmandade do Divino Espírito Santo tem procurado adequar sua atuação considerando as transformações do mundo atual, as necessidades e anseios de seus usuários e da comunidade que a circunda.

Sendo assim, procura estabelecer parcerias com demais setores da sociedade no sentido de promover ações voltadas ao desenvolvimento social. Especificamente, neste projeto, conta com a participação da Escola de Novos Empreendedores para a elaboração de um “Plano de Negócios”, visando assim à continuidade das ações contempladas nesta proposta de ação.

É nessa perspectiva que, atenta aos avanços tecnológicos, às profundas alterações no universo do mercado de trabalho e à situação de eminência da exclusão social para um enorme contingente populacional, a Irmandade do Divino Espírito Santo se propôs a implantação e a implementação de cursos profissionalizantes voltados à preparação dos jovens e adultos para o mundo do trabalho.



O convencional mundo do trabalho está sofrendo mudanças radicais. Novos paradigmas são propostos em lugar dos anteriormente existentes. Não mais o emprego convencional mas sim a capacidade ocupacional produtiva de mover-se no mundo do trabalho

é buscada. Não mais o trabalhador singular, mas sim ele organizado produtivamente em um time capaz de vencer. Não mais a mão de obra tradicional mas sim o trabalhador dominador da técnica e do conhecimento. Enfim, não mais a multi ou a interdisciplinaridade, mas sim a transdisciplinaridade da ação e do conhecimento.

No limiar do novo século e do terceiro milênio, novos desafios se apresentam e a busca de novos paradigmas ocupacionais produtivos se torna questão de sobrevivência do atual estágio da humanidade.

Analisando sucintamente o contexto social em que se vive, percebe-se que a quantidade de crianças que nascem e crescem sem as condições mínimas de cidadania aumenta assustadoramente. Estas crianças, ao se tornarem jovens e adultos, devido à presença destas carências, seguirão pela única via que lhes é indicada, ou seja, a estrada da exclusão social e da marginalização.

Além disso, a dura realidade social das famílias aglomeradas nas periferias urbanas, gera um cotidiano de privação e violência que torna o caminho da rua a única válvula de sobrevivência para essas crianças. Por outro lado, as carências presentes no ambiente familiar e doméstico, lamentavelmente, se repetem e se multiplicam. De forma ainda mais perversa e agressiva, no mundo da rua.

Estes jovens, porém são também os candidatos a postos de trabalho. Sua inserção no mundo laboral, contudo, está a exigir, além de novas posturas educacionais, um conhecimento apropriado, expresso em novos conteúdos curriculares, diversos dos existentes no atual sistema produtivo e adequado às novas perspectivas do mercado.

Na sociedade atual em profunda mutação é de fundamental importância a proposição e a implantação de um processo de formação que capacite os jovens ao sucesso ocupacional produtivo, com ênfase no desenvolvimento das habilidades técnicas e conceituais que sugerem as formas “academicistas” que pouco ou nada acrescentam ao viver do homem de nosso tempo.

De outra parte, compõe uma das realidades mais pungentes de nossa sociedade industrial, o desemprego existente no atual sistema produtivo. Grande parcela de nossa população está às voltas com este flagelo. Há necessidade premente de qualificar e requalificar os trabalhadores, para que não lhes falte o labor, no qual encontrarão as possibilidades de não só sobreviver, mas viver de forma mais humana e mais digna.

Frente à complexidade produzida pela reestruturação produtiva e em função da Irmandade do Divino Espírito Santo já oferecer o curso de Marcenaria, Pintura em Madeira e suas variações técnicas, dispondo ainda de: local parcialmente equipado para a realização destes cursos; profissionais habilitados na área; uma procura significativa de adolescentes interessados em obter tal qualificação; clientes interessados na obtenção destes serviços, sentimos a necessidade de ampliar a capacitação inicial para Restauração e Recuperação de móveis, buscando assim atender as exigências de um mercado em fase de ascensão.

3. Objetivo geral

Capacitar o adolescente em situação de vulnerabilidade social proporcionando condições de inserção e competição no mercado de trabalho, através da qualificação pessoal e profissional.

3.1. Objetivos específicos

- Habilitar o adolescente a desenvolver a técnica de recuperação e restauração de móveis nos diferentes tipos de madeira;
- Desenvolver no adolescente habilidades pessoais voltadas ao exercício da cidadania, relações interpessoais, postura ética e profissional, cuidados com a saúde e segurança no trabalho;
- Proporcionar ao adolescente condições de inserção e competição no mercado do trabalho;
- Possibilitar ao adolescente o domínio dos conteúdos ministrados neste curso, para que consiga desenvolver de forma autônoma as técnicas para o qual foi habilitado.

4. Elaboração de um plano de *marketing*

4.1. Estratégia de sustentabilidade

- Permanência do referido curso para adolescentes em condições de vulnerabilidade.
- Ampliação do curso para familiares e comunidade em geral.
- Cobrança de uma taxa simbólica para aquisição de materiais.
- A Irmandade do Divino Espírito Santo, arcará com os custos para aquisição de materiais dos usuários que não disponibilizarem de recursos.
- Estabelecimento de parcerias com o setor público e privado para aquisição de materiais e manutenção de equipamentos.
- Realização de campanha para arrecadação e restauração de móveis em condições de recuperação e restauração para posterior venda no Show-Rom Cia. Divina
- Divulgar nos meios de comunicação local a prestação de serviços oferecidos nesta área.
- Elaboração de um “Plano de Negócio” em parceria com a Escola de Novos Empreendedores – ENE, visando à continuidade das ações definidas neste projeto.

5. Elaboração de um plano financeiro

5.1. Cronograma de atividade

Módulo básico

DISCIPLINA	CONTEÚDO
Mundo do Trabalho (5h/a)	As mudanças
	O mercado de trabalho
	O novo perfil do trabalhador
Cidadania (5h/a)	Conceituação
	Formas de participação
	Legislação: Constituição Federal, Estatuto da Criança e do Adolescente, CLT
	O trabalho do adolescente
Saúde e Segurança no Trabalho (5h/a)	Alimentação
	Higiene
	Uso indevido de drogas
	Estresse
	Acidentes de Trabalho
	Equipamentos de proteção
Relacionamento Interpessoal (10h/a)	O processo de comunicação
	Diferenças pessoais e culturais
	Atendimento ao público
	Postura profissional

Módulo específico

DISCIPLINA	CONTEÚDO
Pintura (23 h/a)	Reconhecimento e manuseio do material utilizado na aplicação das técnicas.
	Utilização das cores
	Aplicação da técnica da pátina artesanal
	Aplicação da técnica da pátina riscada
Marcenaria (72 h/a)	Reconhecimento do espaço físico
	Análise da peça a ser recuperada e levantamento das necessidades
	Reconhecimento e manuseio do móvel a ser recuperado
	Aproveitamento do material a ser recuperado
	Aproveitamento dos materiais utilizados na recuperação de móveis
	Manuseio e regulagem de máquinas
	Esquadrinhamento

- Cursos com duração de 120 horas, aulas ministradas 3 vezes por semana, distribuídas conforme carga horária de cada módulo.
- Duas turmas por semestre, sendo uma no período matutino e outra no período vespertino.
- Cada turma com no máximo 10 alunos.
- Quatro instrutores.
- 40 adolescentes capacitados
- Tempo de duração do curso – 4 meses

Crêterios para inscri o:

- Escolaridade mínima de 5^a série.
- Idade de 14 a 18 anos

5.2. Cronograma dos recursos

Fonte	Descri�o	Qtde	Valor Unit	Valor Tot
IDES	Adolescentes	40	-	Custo zero
IDES	Despesas administrativas	-	600,00	4.800,00
IDES	Material de expediente	-	75,00	600,00
IDES	Material de divulga�o (folders)	1.000	0,50	500,00
IDES	Reforma do local	-	2.000,00	2.000,00
IDES	Serra para 1/2 esquadria elétrica	01	1.068,00	1.068,00
Total (R\$)			3.743,50	9.508,00
Total (U\$)			1.871,75	4.754,00
Caritas	Instrutor de conhecimentos gerais	02	300,00	2.400,00
Caritas	Instrutor de restaura�o e recupera�o de móveis	01	1.000,00	8.000,00
Caritas	Instrutor de pintura	01	600,00	4.800,00
Caritas	Materiais diversos	17 tipos	200,00	3.400,00
Caritas	Goiva formão	01	57,00	57,00
Caritas	Paquímetro	01	44,00	44,00
Caritas	Suporte para furadeira	01	48,00	48,00
Caritas	Plaina 1100	01	732,00	732,00
Caritas	Furadeira de bancada	01	547,00	547,00
Caritas	Galopa	01	780,00	780,00
Caritas	Jogo de freeza para topia	01	127,00	127,00

Caritas	Prensa (10 tn)	01	291,00	291,00
Caritas	Óculos	15	9,00	135,00
Caritas	Máscara descartável	1300	0,30	390,00
Caritas	Fone (abafador de som)	15	14,00	210,00
Total (R\$)			4.749,30	21.961,00
Total (U\$)			2.374,65	10.980,50