

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DAS CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

LEONARDO TONINI

**PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DE PLANO ESTRATÉGICO EM
UMA INSTITUIÇÃO FILANTRÓPICA NA CIDADE DE CAXIAS DO SUL**

**CAXIAS DO SUL
2020**

LEONARDO TONINI

**PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DE PLANO ESTRATÉGICO EM
UMA INSTITUIÇÃO FILANTRÓPICA NA CIDADE DE CAXIAS DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
apresentado à Área do Conhecimento das
Ciências Sociais da Universidade de Caxias do
Sul como requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Planejamento estratégico.

Orientador do TCC I e II: Prof. Me. Sidnei
Alberto Fochesatto

**CAXIAS DO SUL
2020**

LEONARDO TONINI

**PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DE PLANO ESTRATÉGICO EM
INSTITUIÇÃO FILANTRÓPICA NA CIDADE DE CAXIAS DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado à Área do Conhecimento das Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Planejamento estratégico.

Aprovado em: 03 / 12 / 2020.

Banca Examinadora:

Prof. Me. Sidnei Alberto Fochesatto – Orientador
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Marco Aurélio Bertolazzi – Convidado
Universidade de Caxias do Sul

Profa. Ma. Maria Gorete do Amaral Gedoz – Convidada
Universidade de Caxias do Sul

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais e minha esposa, que sempre acreditaram e me apoiaram no decorrer desta graduação, ao Frei Jaime Bettega pela confiança depositada em mim, ao Sr. Sidnei Alberto Fochesatto, que foi meu norteador nesta fase final de minha graduação, a todos os professores da minha vida, cada um com sua particularidade, e as oportunidades e amigos que a UCS me propiciou.

EPÍGRAFE

“ Veni, vidi, vici. ”

Júlio César – 47 a.C.

RESUMO

O estudo foi realizado em uma instituição sem fins lucrativos localizada na cidade de Caxias do Sul, estado do Rio Grande do Sul, fundada em setembro de 2009. Foram analisados todos os setores existentes da entidade, tendo como principal intuito deste trabalho, apresentar melhorias, alternativas e buscar o crescimento e perpetuidade da instituição, tornando seus processos mais eficazes. Foram desenvolvidas estratégias para a ampliação da marca e desenvolvimento do setor comercial, amparando alternativas para o crescimento de sua geração de caixa e desenvolvendo meios para que a entidade venha a se tornar mais reconhecida na sociedade em que está inserida, divulgando de diversas maneiras o trabalho no qual é realizado. O terceiro setor, como é conhecido o segmento de organizações privadas sem fins lucrativos, vem crescendo a cada dia que se passa, buscamos encontrar a essência que cada colaborador, parceiro, voluntário e doador dedica a este projeto, fazendo com que tudo que foi analisado e traçado como objetivo, possa ser construído com o carinho e a dedicação de todos.

Palavras-chave: Desenvolvimento. Estratégia. Família. Planejamento. Profissionalização. Serviço Social.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Controle de horas voluntários – Março/2020.....	21
Figura 2 – Controle de horas voluntários – Março/2020.....	21
Figura 3 – Sala do Servidor	30
Figura 4 – Área administrativa	32
Figura 5 – Sala da Psicóloga e Assistentes Sociais	32
Figura 6 – Livros comercializados pelo Projeto Mão Amiga.....	34
Figura 7 – Formulário de cadastro para padrinhos	36
Figura 8 – Modelo <i>e-mail</i> para envio de boletos para padrinhos	36
Figura 9 – Modelo <i>e-mail</i> , envio de novo lote de boletos/agradecimento	37
Figura 10 – Relatório de Visita Domiciliar	38
Figura 11 – Site Mão Amiga	39
Figura 12 – <i>Facebook</i> Mão Amiga.....	40
Figura 13 – <i>Instagram</i> Mão Amiga	40
Figura 14 – Gestor de redes sociais	41
Figura 15 – Relatório de execução financeira	44
Figura 16 – Relatório de execução financeira (2).....	44
Figura 17 – Recibo Projeto Mão Amiga.....	48
Figura 18 – Gestor	49
Figura 19 – Sistema de cadastro de padrinhos	51
Figura 20 – Relação boletos padrinho	51
Figura 21 – Sistema de cadastro de contatos.....	52
Figura 22 – Tela inicial.....	52
Figura 23 – Organograma Mão Amiga 2020	54
Figura 24 – Termo de adesão ao serviço voluntário.....	55
Figura 25 – Termo de adesão ao serviço voluntário.....	56
Figura 26 – Processo de administração estratégica.	75
Figura 27 – Níveis de planejamento	78
Figura 28 – Escalas do planejamento	79
Figura 29 – Modelos de planejamento	80
Figura 30 – Modelo BSC.....	84
Figura 31 – Modelo Cinco Forças de Porter.....	85

Figura 32 – Modelo Ciclo PDCA	86
Figura 33 – Modelo Matriz SWOT.....	87
Figura 34 – Sistema de informações em uma empresa.....	90
Figura 35 – Ambientes da organização.....	94
Figura 36 – Horizonte da Missão.....	103
Figura 37 – ANEXO A – CARTA DE AUTORIZAÇÃO.....	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Projetos assistenciais desenvolvidos pela LEFAN.....	14
Quadro 2 – Projetos voltados as crianças, jovens e adolescentes.....	17
Quadro 3 – Projetos voltados aos jovens e adultos com deficiência.....	19
Quadro 4 – Projeto voltado a proteção da mulher.....	19
Quadro 5 – Projetos voltados aos idosos.....	19
Quadro 6 – Projetos voltados aos moradores de rua.....	20
Quadro 7 – Eventos Associação Mão Amiga 2020.....	23
Quadro 8 – Colaboradores.....	33
Quadro 9 – Conselho executivo.....	33
Quadro 10 – Padrão de repasse.....	48
Quadro 11 – Teto remuneratório.....	58
Quadro 12 – Teto remuneratório (a partir de 19/10/2018).....	59
Quadro 13 – Desenvolvimento e treinamento como formas de educação profissional.....	61
Quadro 14 – Pontos fortes e Pontos fracos da Área Administrativa.....	64
Quadro 15 – Pontos fortes e Pontos fracos da Área Comercial.....	65
Quadro 16 – Pontos fortes e Pontos fracos da Área de Materiais.....	66
Quadro 17 – Pontos fortes e Pontos fracos da Área Financeira.....	67
Quadro 18 – Pontos fortes e Pontos fracos da Gestão de Pessoas.....	68
Quadro 19 – Análise SWOT.....	70
Quadro 20 – Conceituação dos termos do Ciclo PDCA.....	86
Quadro 21 – Elaboração do 5W2H.....	88
Quadro 22 – Aspectos do ambiente interno de uma organização.....	94
Quadro 23 – Oportunidades.....	98
Quadro 24 – Ameaças.....	100
Quadro 25 – Exemplos de Negócio Míope x Estratégico.....	101
Quadro 26 – Questões para auxiliar na formulação da missão.....	102
Quadro 27 – Exemplos de declaração de Valores.....	105
Quadro 28 – Exemplos de declaração de Visão.....	107
Quadro 29 – Estratégias do Projeto Mão Amiga.....	112
Quadro 30 – 5W2H Setor Comercial.....	114
Quadro 31 – 5W2H Setor Administrativo/Operacional.....	116

Quadro 32 – 5W2H Setor Financeiro 118

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	INFORMAÇÕES SOBRE A ENTIDADE	11
2.1	CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE.....	11
2.2	ENTIDADES QUE COMPÕEM	16
2.3	DADOS CADASTRAIS	22
2.4	HISTÓRICO.....	22
3	ÁREA ADMINISTRATIVA	25
3.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	25
3.1.1	Negócio	26
3.1.2	Missão	26
3.1.3	Visão	27
3.1.4	Filosofia, Princípios e Valores	27
3.2	SISTEMA DE INFORMAÇÕES	28
3.2.1	Sistemas utilizados	29
3.2.2	Segurança de dados e informações	29
3.3	ORGANIZAÇÃO	31
3.4	ÁREA COMERCIAL.....	33
3.4.1	Comunicação	38
3.5	ÁREA DE MATERIAIS	41
4	ÁREA FINANCEIRA	45
4.1	GESTÃO DE CAIXA	46
4.2	PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO.....	49
4.3	ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA.....	50
5	GESTÃO DE PESSOAS	53
5.1	CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL	56
5.2	PERFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO	57
5.3	RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO.....	59
5.4	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	60
5.5	SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO.....	61
5.6	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	62
6	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	64

6.1	ÁREA ADMINISTRATIVA	64
6.2	ÁREA COMERCIAL	65
6.3	ÁREA DE MATERIAIS.....	66
6.4	ÁREA FINANCEIRA.....	66
6.5	GESTÃO DE PESSOAS	67
7	ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA	69
7.1	PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES.....	69
7.2	TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	71
7.3	OBJETIVOS	72
7.3.1	Geral.....	72
7.3.2	Específicos.....	72
7.4	JUSTIFICATIVA.....	72
8	PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL	74
8.1	ESTRATÉGIA	74
8.2	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	74
8.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	76
8.3.1	Modelos de Planejamento Estratégico	83
8.3.1.1	BSC (<i>Balanced Scorecard</i>).....	83
8.3.1.2	Cinco Forças de Porter.....	84
8.3.1.3	Ciclo PDCA	85
8.3.1.4	Matriz SWOT.....	86
8.3.1.5	5W2H.....	88
8.4	ANÁLISE DO CENÁRIO	89
8.4.1	Oportunidades.....	95
8.4.2	Ameaças	98
8.5	NEGÓCIO.....	100
8.6	MISSÃO.....	102
8.7	VALORES	104
8.8	VISÃO	107
9	OBJETIVOS.....	109
10	ESTRATÉGIAS	111
11	AÇÕES.....	113
12	ACOMPANHAMENTO DO 5W2H.....	119

13 CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124

1 INTRODUÇÃO

O Projeto Mão Amiga teve sua criação sem maiores pretensões, surgindo da solidariedade de uma família caxiense que realizou uma doação financeira para o Sr. Jaime João Bettega, mal ele sabia que, aquele recurso que havia sido lhe entregue em mãos, hoje seria uma Associação que atende 380 crianças e 366 famílias, auxiliando estas, a proporcionar uma educação particular infantil de qualidade para seus filhos.

A criação do Mão Amiga veio em momento importante para nossa região e partiu do ímpeto de pessoas que não aceitavam aguardar que algo simplesmente acontecesse, colocaram em prática seus sonhos e hoje somam um total de 19 projetos assistenciais, que atendem desde crianças, jovens, adolescentes, adultos, famílias e idosos, alguns em situações de risco e outros que necessitam de apoio para que possam seguir sua caminhada.

Figura importante em toda essa história e pilar construtivo dessa cadeia de solidariedade é o Sr. Jaime João Bettega, que enfrentou e atualmente ainda enfrenta muitas dificuldades para fazer com que esses projetos possam seguir em frente, efetivando a esperança, para aqueles que muitas vezes são abandonados pela sociedade.

Atualmente, buscam-se alternativas para que o Projeto Mão Amiga e a Associação Mão Amiga, não sofram com crises financeiras, uma vez que sua geração de caixa é oriunda de doações e uma fração de seus colaboradores são remunerados por meio de licitações da Prefeitura Municipal de Caxias do Sul.

É visto que, necessitamos fortalecer projetos como estes, que não visam o retorno financeiro, mas, buscam o atendimento da melhor forma possível, para o maior número de pessoas que puderem, não simplesmente ajudando com necessidades materiais, mas buscando o desenvolvimento daquele ser humano, que muitas vezes passa por dificuldades e/ou que precisa que alguém possa lhe mostrar o caminho correto a seguir.

Vivemos em uma sociedade na qual aprendemos a construir muros, e cada vez mais necessitamos de pessoas, profissionais e líderes que busquem a construção de pontes.

2 INFORMAÇÕES SOBRE A ENTIDADE

A partir desta etapa aprofundaremos a história do Projeto Mão Amiga, que foi fundado no dia 7 de setembro de 2009, com o intuito de ajudar crianças em vulnerabilidade social, nas quais os pais e/ou responsáveis legais não possuíam condições financeiras de arcar com os custos para mantê-los em uma escola de educação infantil particular.

Estabelecida na Serra Gaúcha, na cidade de Caxias do Sul, o projeto Mão Amiga é dirigido e presidido por um de seus fundadores, Jaime João Bettega, contando com o apoio de conselho executivo para administração.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE

O serviço social está atrelado aos processos econômicos. Nesse sentido, Moljo e Cunha (2009, p. 84) “afirmam, que o serviço social como profissão é decorrido por projetos sociopolíticos distintos, dado que o terreno concreto de sua institucionalização, as políticas sociais, é permeado pela incompatibilidade à relação entre o capital e o trabalho”.

Conforme Albonette (2017), no Brasil, o serviço social surgiu sob a influência franco-belga, visando ações de perspectivas sanitaristas e trabalhistas, focando aspectos como higiene, cuidados com o lar e prole, bem como o controle da casa e de seus habitantes, sendo uma maneira de buscar a construção de uma sociedade livre de vícios e libertinagens. O serviço social nasceu como uma profissão que tinha a expectativa de auxiliar as demais áreas da saúde, a destacar a medicina.

Barbosa (2014) menciona que, a seguridade social deve pautar-se nos princípios da universalização, da qualificação legal e legítima das políticas sociais buscando sempre o direito do cidadão, havendo comprometimento e dever do Estado, do orçamento redistributivo e da estruturação radicalmente democrática, descentralizada e participativa, visando o bem do cidadão.

Albonette (2017) salienta que, o conceito para serviços sociais parece ter duas faces: uma ideológica, outra pragmática; uma acaba se manifestando como uma interpretação da realidade, outra se concretizando em políticas do governo.

“Art. 194. A seguridade social compreende um conjunto integrado de ações de iniciativa dos Poderes Públicos e da sociedade, destinados a assegurar os direitos relativos à saúde, à previdência e à assistência social” (CONSTITUIÇÃO FEDERAL).

“Art. 203. A assistência social será prestada a quem dela necessitar,

independentemente de contribuição à seguridade social, e tem por objetivos:

I – a proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência e à velhice;

II – o amparo às crianças e adolescente carentes; [...]

Criada no dia 7 setembro de 2009, pelo Frei Jaime Bettega, sendo parte integrante de projetos sociais dos Freis Capuchinhos de Caxias do Sul, o Mão Amiga tem a missão de auxiliar crianças em vulnerabilidade social que não foram contempladas com vagas em escolas de educação infantil. O projeto acolhe famílias que possuem crianças de 0 a 4 anos de idade, sendo responsável pelo pagamento de 40%, 50%, 60% e até 80% do valor da mensalidade junto as escolas particulares na cidade de Caxias do Sul, o saldo das mensalidades é pago pelos pais e/ou responsáveis da criança inscrita, diretamente à escola na qual o menor estiver matriculado.

Um dos critérios para que os pais possam se inscrever no projeto, é de que estejam trabalhando e que participem de palestras de fortalecimento familiar, que ocorrem mensalmente e são intituladas de “Fortalecendo Famílias” e também o encontro batizado de “Crescendo com os filhos” que é realizado à cada trimestre, ambos sendo ministrados pela entidade, exercendo assim a árdua missão de educar seus filhos para a vida.

Atualmente, o projeto possibilita o acesso para 400 crianças em mais de 112 escolas particulares de educação infantil na cidade de Caxias do Sul. O processo de inscrição de uma escola parceira é realizado a partir do interesse da mesma, entrando em contato com o projeto e explanando seu interesse em fazer parte. Para isso, as escolas devem informar quantas vagas possuem para pré-dispor ao Mão Amiga, salientando que devem atender aos critérios básicos, ou seja, os valores das mensalidades são menores do ofertado na região onde estão inseridas, após esta condição devem encontrar-se devidamente cadastradas e ativas junto ao SMED (Secretaria Municipal de Educação), na cidade de Caxias do Sul/RS.

Antes mesmo do Projeto Mão Amiga ser criado, existia um modelo de auxílio muito semelhante ao praticado atualmente, era realizado pela entidade LEFAN Caxias do Sul (Legião Franciscana de Assistência aos Necessitados), toda entidade com fins filantrópicos, é isenta da cobrança de impostos federais, porém, tem a obrigação de reverter tais valores em atividades sociais, no Brasil, esta atividade é conhecida como “ Terceiro Setor”, em que se fundamenta sob as diretrizes de atividade social voltada à saúde, educação e serviço social, hoje o Mão Amiga é regido sob o serviço social.

Conforme Castro (2014), o Terceiro Setor é o conjunto de atividades voluntárias desenvolvidas a favor da sociedade, realizada por organizações privadas não governamentais e que não possuem o objetivo de lucro, independentemente dos demais setores (Estado e mercado), embora que com elas possa vir a firmar parcerias e com isso receber investimentos,

sendo eles, públicos e ou privados.

Segundo Pereira (1994, p. 200) apud Ciconello (2004), essas entidades são oriundas do poder criador da vontade individual, em conformidade, com o direito positivo, e se propõem a realizar objetivos de natureza particular, visando benefício dos próprios instituidores, ou que alcancem o interesse de uma determinada ou indeterminada parcela da coletividade.

Antes de sua fundação, era possível que uma empresa do terceiro setor pudesse atuar nas três frentes de atividades sociais, porém após a regulamentação da Lei 13.016, de 31 de julho de 2014, toda e qualquer entidade filantrópica deve definir qual sua principal atividade e para qual setor estará voltada.

A LEFAN exercia a atividade de assistência social, onde atendia seu público oferecendo medicamentos e educação, chegou a possuir 4 escolas próprias, onde atendiam a crianças sem condições de frequentar uma escola privada. Em meados de 2009, Frei Jaime Bettega menciona que recebeu um envelope de uma família de Caxias do Sul, na qual não nos foi autorizada a citação de nomes, uma quantia de R\$ 5.000,00, sendo estes valores da época, para que fossem utilizados como uma forma de beneficiar crianças em vulnerabilidade econômica/social.

Como diversas crianças já vinham sendo atendidas pelas escolas próprias da LEFAN, e ainda existia uma fila de espera, porém sem capacidade de atendimento naquele momento, Frei Jaime Bettega lembra que as crianças que estavam sendo atendidas pela LEFAN, já não eram consideradas pobres e que com aquele dinheiro precisavam encontrar uma maneira de aumentar o número de beneficiados.

Em uma conversa sem maiores pretensões surgiu a primeira ideia, de realizar contatos com os pais que se encontram na fila de espera e pedir para que busquem informações junto a escolas de educação infantil particulares nas proximidades de suas residências e quais seriam os valores de mensalidades para seus filhos, com a pretensão de que os pais seriam responsáveis pelo pagamento de 50% do valor mensal e o até então, futuro projeto, seria responsável pelo saldo.

Tendo em mãos a relação de escolas, Frei Jaime Bettega visitou algumas dessas instituições com o ímpeto de negociar valores especiais para as mensalidades, como uma espécie de desconto, para esta instituição, que até então não existia. Assim nasceu o projeto Mão Amiga, seu fundador lembra que, estava na calçada em frente a LEFAN, conversando com uma antiga colaboradora, e veio por se concretizar esta ideia. Deste momento em diante, passaram a recrutar profissionais para lhes auxiliar com a fundação desta nova instituição.

Em seu início o Mão Amiga, chegou a atender 1.200 crianças/mês, graças ao auxílio

de fundos da Prefeitura de Caxias do Sul, porém, devido regulamentações e portarias apresentadas pelo governo federal, nº 13.016, de 31 de julho de 2014, estes recursos foram proibidos, uma vez que nenhuma instituição poderia representar um órgão público na responsabilidade de pagadora de tais serviços.

O Prefeito naquela época era o Sr. José Ivo Sartori (2008/2012), que assim que apresentado ao projeto, deu liberdade para que tudo dentro dos parâmetros legais pudesse ser sequenciado, vereadores da época não apresentaram seu apoio, mas explanaram alegria em saber da criação do projeto, uma vez que o problema de falta de escolas de educação infantil era grande e já vinha sem solução a tempos.

O projeto nasceu graças a solidariedade de uma família, antes disso, os fundadores salientam que não vislumbravam a criação desta entidade, criada especialmente no dia 07 de setembro de 2009, por ser o dia do aniversário do projeto LEFAN, instituição criada em 07 de setembro de 1965, que tem a missão de acolher, resgatar e promover as famílias necessitadas, seguindo os princípios da mística franciscana da acolhida com ternura. Atualmente, projeto LEFAN segue ativo, porém com segmentos de atuação diversificados (Quadro 1).

Quadro 1 – Projetos assistenciais desenvolvidos pela LEFAN

Projeto	Foco de atuação
Casa do Adolescente	Atende crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade e risco social e pessoal.
Casa São Frei Pio	Instituição de longa permanência para idosos.
Centro de Convivência Capuchinhos	Acompanhamento ao idoso e família, reconstrução de vínculos familiares.
Centro de Convivência Paz e Bem	Acompanhamento ao idoso e família, reconstrução de vínculos familiares.
Centro de Convivência Tia Oli	Serviço de convivência com idosos, para contribuir com sua qualidade de vida.
Programa de Qualificação Profissional	Desenvolver ações para promoção e integração ao mercado de trabalho.
Programa de Aprendizagem Profissional	Oferece formação sócio profissionalizante para jovens em situação de vulnerabilidade.
Promove Cidadania	Serviço de assessoramento, defesa e garantia de direitos.

Fonte: Site Lefan (2020).

Coordenada nos dias de hoje pelo Frei Claudelino Brustolin e por Silvana Horstmann, a LEFAN tem sua sede na Rua General Sampaio, 189, Bairro Rio Branco, Caxias do Sul/RS.

Desde então, o projeto Mão Amiga passou a possuir seu próprio CNPJ, tendo como

atividade principal a filantropia, reconhecida pelo governo Municipal, Estadual e Federal, conforme decreto constituição federal art.193, título VIII da Ordem Social, Capítulo I Disposição Geral.

Atualmente o projeto Mão Amiga possui um Presidente e um vice-presidente à frente de sua instituição, no início, tal função era realizada por seus voluntários, nos dias de hoje segue sendo realizada por voluntários, porém anualmente ocorre a troca de presidência, sendo que, o atual presidente é exonerado do cargo e o vice-presidente para assumir tal função. Mesmo com as diretrizes acima, o responsável legal pelo projeto é Jaime João Bettega, que segundo o mesmo, assume tal responsabilidade devido a facilidade na coleta de assinaturas em documentos necessários e por não querer repassar a responsabilidade do projeto para a figura de pessoa física, dos presidentes em vigência.

Hoje, o Mão Amiga possui dois CNPJ's ativos, Projeto M.A., que foi criado em abril de 2020, com intuito de gestão financeira do projeto, voltado ao atendimento das escolas de educação infantil, realizando todo o controle e fluxo de informações financeiras e fiscais do projeto.

A Associação Mão Amiga, passou a se tornar desta maneira a gestora de 19 projetos e um total de 254 funcionários. Esta segmentação se fez necessária para que fosse possível realizar um maior controle dos projetos e com isso dar foco em cada respectiva entidade.

Desde sua criação, o Mão Amiga tem sua sede administrativa em local pertencente aos Freis Capuchinhos de Caxias do Sul, atualmente instalado na antiga LEFAN, que não deixou de existir, porém seu foco está voltado ao auxílio de adolescentes no programa Menor Aprendiz, como também, programas de apoio a pessoas com dificuldades financeiras e de socialização.

Com o passar do tempo, desde sua criação, o Mão Amiga passou por diversas mudanças, mas vale ressaltar, a importância do poder público em visualizar que esta entidade poderia ser um grande braço na gestão da escolaridade infantil na cidade de Caxias do Sul, e por meio de licitações públicas junto ao seu órgão público regulador FAS (Fundação de Assistência Social), passou a ofertar aos interessados o apoio público nesta gestão.

A Fundação de Assistência Social, instituída nos termos da Lei nº 4.419 de 4 de janeiro de 1996, é o órgão gestor da Política Pública de Assistência Social do Município de Caxias do Sul. Subdivide seus programas diretamente pela FAS e/ou por convênio/parceria como:

- a) **proteção básica:** São ações com caráter de fortalecer os laços familiares e comunitários (Mão Amiga);
- b) **proteção social especial de média complexidade:** São ações destinadas a situações nas quais os direitos do indivíduo e família foram violados, mas ainda

existe o vínculo familiar;

- c) **proteção social especial de alta complexidade:** Atende a situações nas quais os direitos do indivíduo e família já foram violados.

Alguns dos programas de gestão da FAS, são provenientes de licitação públicas, como é o caso do Mão Amiga, que tem por obrigação seguir os regulamentos impostos pelo órgão público quanto ao seu formato de trabalho, diretrizes, regras e recursos disponíveis e repassados.

Importante salientar que, o Mão Amiga é uma entidade de administração privada e que não possui ligação junto à órgãos públicos, mas parte de seu fomento, vem de licitações que são realizadas anualmente junto a Prefeitura de Caxias do Sul.

2.2 ENTIDADES QUE COMPÕEM

Atualmente a Associação Mão Amiga é composta por 19 projetos, sendo que o mais conhecido pela comunidade é o Projeto Mão Amiga, fonte de nosso estudo. Mas, os demais 18 projetos, também são de suma importância para a Associação e para o desenvolvimento sociocultural de nossa região.

Todos são voltados ao atendimento da sociedade, em sua grande maioria voltado a vulnerabilidade social, e visam ser o apoio e suporte necessário para pessoas que estão passando por momentos de dificuldade e que necessitam de um olhar de carinho e auxílio em momentos delicados de suas vidas.

Cada projeto possui sua gestão individualizada e deve apresentar seus números para consolidação e auditoria. A grande missão da entidade é poder criar dentro do grupo Mão Amiga, uma forma de Gestão de Pessoas mais eficiente, tendo clareza dos cargos, e encontrando um local para os voluntários dentro da instituição, podendo enxugar custos desnecessários e profissionalizar cada vez mais esta instituição.

O Projeto Mão Amiga como já apresentamos, é mantido por via de recursos de seus padrinhos, doações sazonais e eventos realizados pela associação. Os demais 18 projetos que serão apresentados, são mantidos graças a recursos oriundos da Prefeitura de Caxias do Sul (sendo sua grande maioria de licitações nas quais a Associação Mão Amiga se inscreve), doações de empresas e simpatizantes com os projetos.

No dicionário, uma das formas de conceituar a palavra Padrinho, é como aquele que foi escolhido para proteger alguém, no Mão Amiga, podemos ver a real importância desta conceituação junto as crianças que são atendidas. Que por muitas vezes, só conseguem

frequentar o ensino infantil graças a seus padrinhos, que contribuem de forma espontânea com os recursos, valores estes que são definidos pelo próprio doador, não havendo valor mínimo para o repasse.

Para que possamos buscar um maior entendimento quanto ao formato de trabalho da Associação Mão Amiga, vamos apresentar os segmentos de atendimento de cada casa, que são subdivididos em crianças, jovens, adultos e idosos.

Compreendem também as categorias de complexidade básica, média e alta, salientando que, nos casos de alta complexidade, existe maior rigorosidade nas pessoas que possuem acesso a casa, e contatos externos são inibidos, devido possibilidade de agravamento de situações físicas e psicológicas.

Casas/projetos voltados às crianças, jovens e adolescentes, são expostas no Quadro 2.

Quadro 2 – Projetos voltados as crianças, jovens e adolescentes

Projeto	Fundação	Categoria (complexidade)	Usuários atendidos/mês	Funcionários / Voluntários
Casa de acolhimento Recanto Amigo	1998	Alta	20	23 / 50
Casa do Adolescente	Mar/2005	Básica	120	9 / 3
Casa Brasil	Jan/ 2007	Básica	180	12 / 5
Casa Santo Antônio	Fev/ 2014	Básica	120	10
Casa Lar Anjos da Guarda	Jul/2018	Alta	24	19 / 10
Casa Lar Santa Alegria	Abr/2020	Alta	24	19 / 20
Casa Esperança	Ago/2019	Baixa	81	8 / 2
Casa Irmão Sol	Jun/2019	Baixa	83	8 / 1
Serviço de Convivência Nossa Sra. da Paz	Jan/2019	Baixa	160	12 / 2

Fonte: Associação Mão Amiga (2020).

Cada casa possui um perfil de usuário, apresentaremos o público que é atendido, bem como, as condições que se encontram socialmente:

- a) **Casa de Acolhimento Recanto Amigo:** Crianças e adolescentes de 0 a 18 anos incompletos de ambos os sexos, afastadas do convívio familiar por medida protetiva;
- b) **Casa do Adolescente:** Crianças e adolescentes de 06 a 15 anos, em situações de vulnerabilidade e risco social, por meio do desenvolvimento de suas potencialidades favorecendo a aquisição da conquista da autonomia, do protagonismo e da cidadania, mediante o fortalecimento de vínculos familiares e

comunitários; (Serviço de convivência e fortalecimento de vínculos). Turno inverso;

- c) **Casa Brasil:** Crianças e adolescentes de 06 a 15 anos em situação de vulnerabilidade social e risco. (Serviço de Convivência e Fortalecimento de vínculos). Turno inverso;
- d) **Casa Santo Antônio:** Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos para Crianças e Adolescentes de 06 a 15 anos. Turno inverso;
- e) **Casas Lar Anjos da Guarda:** Crianças e adolescentes de 0 a 18 anos afastados do convívio familiar por meio de Medida Protetiva, conforme Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA (Art. 101), prioritariamente grupos de irmãos e crianças/adolescentes com perspectiva de acolhimento de média ou longa permanência;
- f) **Casas Lar Santa Alegria:** Crianças de zero a 18 anos. Abrigo, crianças moram no local até serem encaminhadas para familiares;
- g) **Casa Esperança:** Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos para crianças e adolescentes de 06 a 15 anos. Turno Inverso da escola;
- h) **Casa Irmão Sol:** Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos para crianças e adolescentes de 06 a 15 anos. Turno Inverso da escola;
- i) **Serviço de Convivência Nossa Senhora da Paz:** Crianças e adolescentes de 06 a 15 anos em situação de vulnerabilidade e risco social, com necessidade de restauração de vínculos familiares e comunitários; Crianças e adolescentes encaminhados pelos serviços da Proteção Social Especial: Programa de Erradicação do Trabalho Infantil (PETI); Serviço de Proteção e Atendimento Especializado a Famílias e Indivíduos (PAEFI); reconduzidas ao convívio familiar após medida protetiva de acolhimento e outros; Crianças e adolescentes em situação de acolhimento ou que já retornaram ao convívio familiar após medida protetiva de acolhimento; Crianças e adolescentes com deficiência, com prioridade para as beneficiárias do BPC; Crianças e adolescentes cujas famílias são beneficiárias de programas de transferência de renda; Crianças e adolescentes de famílias com precário acesso à renda e a serviços públicos e com dificuldades para manter. (Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos). Turno Inverso.

Projetos/Casas voltados aos jovens e adultos com deficiência, expostos no Quadro 3.

Quadro 3 – Projetos voltados aos jovens e adultos com deficiência

Projeto	Fundação	Categoria (complexidade)	Usuários atendidos/mês	Funcionários / Voluntários
Residência Inclusiva Santa Clara de Assis	Ago/2015	Alta	8	16 / 12
Residência Inclusiva Bom Pastor	Jul/2018	Alta	8	16

Fonte: Associação Mão Amiga (2020).

- a) **Residência Inclusiva Santa Clara de Assis:** Jovens e adultos com deficiência;
 b) **Residência Inclusiva Bom Pastor:** Jovens e adultos com deficiência.

Projeto/Casa voltada a proteção da mulher, é exposta no Quadro 4.

Quadro 4 – Projeto voltado a proteção da mulher

Projeto	Fundação	Categoria (complexidade)	Usuários atendidos/mês	Funcionários / Voluntários
Casa de Apoio Viva Raquel	1999	Alta	15	11

Fonte: Associação Mão Amiga (2020).

- a) **Casa de Apoio Viva Raquel:** Mulheres, acompanhadas ou não de filhos de 0 a 17 anos e 11 meses, em situação de risco de morte ou ameaças em razão de violência doméstica/familiar, causadora de lesão, sofrimento físico, sexual, psicológico ou dano moral; Jovens e adultos com deficiência;

Projetos voltados aos idosos, são expostos no Quadro 5.

Quadro 5 – Projetos voltados aos idosos

Projeto	Fundação	Categoria (complexidade)	Usuários atendidos/mês	Funcionários / Voluntários
Centro de Convivência Tia Oli	Dez/2013	Básica	90	5 / 12
Centro de Convivência Capuchinhos	Jul/2014	Média	30	11 / 6
Centro de Convivência Paz e Bem	Jul/2016	Média	40	13 / 4

Fonte: Associação Mão Amiga (2020).

- a) **Centro de Convivência Tia Oli:** Idosos a partir dos 60 anos com presença de vínculos fragilizados, com conflitos familiares, que apresentam isolamento, solidão, pouco convívio social e familiar, questões de adoecimento psicossocial e

demais vulnerabilidades;

b) Centro de Convivência Capuchinhos: idosos em situação de dependência, que tiveram suas limitações agravadas por violações de direitos. E acompanha o núcleo familiar como um todo, com intenção de auxiliar na superação das violações de direitos. Desde 01 de outubro de 2019, através do Termo de Colaboração 036/2019 firmado com a Fundação de Assistência Social de Caxias do Sul acompanhamos até 45 núcleos familiares;

c) Centro de Convivência Paz e Bem: Idosos e suas famílias com perfil de risco e/ou vulnerabilidade social.

Projetos voltados aos moradores de rua, são expostos no Quadro 6.

Quadro 6 – Projetos voltados aos moradores de rua

Projeto	Fundação	Categoria (complexidade)	Usuários atendidos/mês	Funcionários / Voluntários
Casa de Passagem Carlos Miguel dos Santos	Jun/1997	Alta	35 masculinos e 5 femininos	22 / 4
Casa de acolhida São Francisco de Assis	Dez/2013	Alta	40	22

Fonte: Mão Amiga (2020).

a) Casa de Passagem Carlos Miguel dos Santos: pessoas em situação de rua, masculino e feminino;

b) Casa de acolhida São Francisco de Assis: famílias e pessoas em situação de vulnerabilidade social (situação de rua).

Fator importante que auxiliou muito no desenvolvimento do Projeto Mão Amiga e Associação Mão Amiga, foi a determinação de voluntários em poder auxiliar nas tarefas das respectivas casas, voluntário esse que ajuda em campanhas de arrecadação de alimentos, roupas, material escolar, eventos beneficentes e que, muitas vezes também realiza atividades dentro das casas, nas quais, os projetos não teriam recurso para contratar mão de obra.

Segundo Selli (2008), a atividade voluntária vem a ser o elemento construtivo da justiça social, pois, encontramos-nos em um momento de valorização da nossa sociedade.

Atualmente o Projeto Mão Amiga possui 33 voluntários, que atuam diretamente nas atividades administrativas, eventos, coleta de doações e demais atividades, conforme Figura 1. A Associação Mão Amiga, possui um total de 24 voluntários (Figura 2), que flutuam nos

projetos acima mencionados, realizando entre as mais diversas atividades.

Figura 1 – Controle de horas voluntários – Março/2020

PROJETO MÃO AMIGA CNPJ: 32.005.946/0001-37				
CONTROLE TERMO DE VOLUNTARIADO Período - Março/2020				
Nome	Atividade	Horas de Voluntariado	Valor Hora*	Total Período
Claucia Antonioli	Processos Internos	10	17,79	177,90
Angelo Mussoi	Processos Internos	20	17,79	355,80
Queli Conte	Captação de Voluntários	2	17,79	35,58
Lourdes Scola	Captação de Voluntários	11	17,79	195,69
Geni Onzi Isoppo	Processos Internos	40	17,79	711,60
Elisabete Mussoi	Sustentabilidade	16	17,79	284,64
Cintia Costamilan	Captação de recursos	14	17,79	249,06
Ana Policastro	Gerência	35	17,79	622,65
Manuela Stumpf	Sustentabilidade	2	17,79	35,58
Frei Jaime Bettega	Gerência	10	17,79	177,90
Sônia Susin	Processos Internos	12	17,79	213,48
Néris Motter	Processos Internos	40	17,79	711,60
Rosana Stumpf	Eventos	3	17,79	53,37
Maria Inês Dallegrave	Eventos	3	17,79	53,37
Roberto Pegoraro	Eventos	3	17,79	53,37
Nílto Rech	Eventos	3	17,79	53,37
Vagner Paulo Lopes	Gerência	10	17,79	177,90
Caroline Tessaro	Eventos	3	17,79	53,37
João V. Menezes	Reunião Mensal	1	17,79	17,79
Rita Brugnera	Reunião Mensal	1	17,79	17,79
Odete Alquati	Reunião Mensal	1	17,79	17,79
Marinês Elisa Salami	Processos Internos	12	17,79	213,48
Zelita Michelin Reszka	Reunião Mensal	1	17,79	17,79
Odete De Nardi	Reunião Mensal	1	17,79	17,79
Marli Maria Sgorla	Reunião Mensal	1	17,79	17,79
Matilde Cardoso Dutra	Reunião Mensal	1	17,79	17,79
Adriana Schneider	Reunião Mensal	4	17,79	71,16
Rosani Grasielle Pedroni	Reunião Mensal	1	17,79	17,79
Marta Cagliari	Reunião Mensal	4	17,79	71,16
Franciele Bristot	Reunião Mensal	1	17,79	17,79
Adriana Motter	Eventos	6	17,79	106,74
Angélica Sandi	Eventos	6	17,79	106,74
Neiva Chies	Eventos	24	17,79	426,96
Total		302	587,07	5.372,68

Fonte: Projeto Mão Amiga (2020).

Figura 2 – Controle de horas voluntários – Março/2020

ASSOCIAÇÃO MÃO AMIGA CNPJ: 11.453.014/0001-87				
CONTROLE TERMO DE VOLUNTARIADO Período - Março/2020				
Nome	Atividade	Horas de Voluntariado	Valor Hora*	Total Período
Cintia Costamilan	Conselho	15	17,79	R\$ 266,85
Ana Policastro	Gerência	20	17,79	R\$ 355,80
Frei Jaime Bettega	Gerência	10	17,79	R\$ 177,90
Juarez Fochesatto	Conselho	3	17,79	R\$ 53,37
Daltro Galli	Conselho	3	17,79	R\$ 53,37
Luis Eduardo Zanette	Conselho	3	17,79	R\$ 53,37
Elisabete Mussoi	Eventos	3	17,79	R\$ 53,37
Angelo Mussoi	Financeiro	10	17,79	R\$ 177,90
Geni M Onzi Isoppo	Financeiro	30	17,79	R\$ 533,70
Lisandra Mazzutti	conselho consultivo	20	17,79	R\$ 355,80
Nestor Gregol	administrativo	20	17,79	R\$ 355,80
Silvana M Vist	Captação de Recursos	10	17,79	R\$ 177,90
Reni G Lagni Portolan	Psicóloga	1	17,79	R\$ 17,79
Noilve Geremia	Psicóloga	1	17,79	R\$ 17,79
Fernanda Meneguel	Psicóloga	1	17,79	R\$ 17,79
Taise Munaro	Psicóloga	1	17,79	R\$ 17,79
Neiva do Carmo Cortese de Moraes	Triagem de roupas	3	11,19	R\$ 33,57
Taciane A. Pereira	Triagem de roupas	3	11,19	R\$ 33,57
Regina I. R. Koakoski	Triagem de roupas	3	11,19	R\$ 33,57
Lourdes Mari Franzen	Triagem de roupas	3	11,19	R\$ 33,57
Neiva do Carmo Cortese de Moraes	Triagem de roupas	3	11,19	R\$ 33,57
Ivania	Administrativo	3	17,79	R\$ 53,37
Anna Paula Borges	Eventos	3	17,79	R\$ 53,37
Marilene Tremea Munaro	Psicóloga	1	17,79	R\$ 17,79
TOTAL		173		R\$ 2.978,67

Fonte: Associação Mão Amiga (2020).

2.3 DADOS CADASTRAIS

Nome da organização: Associação Mão Amiga

CNPJ: 11.453.014/0001-87

Município: Caxias do Sul

Estado: Rio Grande do Sul

Endereço: Rua General Mallet, 33, Bairro Rio Branco

CEP: 95099-190

Telefone: (54) 3223-5420 / (54) 9 9607-0314 WhatsApp

Site: www.maoamigacaxias.org.br

Facebook: Mão Amiga

Instagram: @maoamigacaxias

Trata-se de CNPJ do estudo, no qual é a base da instituição, foi criado em 2009 com o ímpeto de atender a necessidades de crianças junto às escolas de educação infantil, com o crescimento do projeto e diversos estudos, foi definido por seu conselho executivo que, a partir de abril de 2020, este CNPJ seria utilizado para atender seu grupo de entidades, que são segmentadas em diversas áreas da assistência social.

Nome da organização: Projeto M.A

CNPJ: 32.005.946/0001-37

Município: Caxias do Sul

Estado: Rio Grande do Sul

Endereço: Rua General Sampaio, 166, Bairro Rio Branco

CEP: 95097-000

Telefone: (54) 3223-5420

Criado com o objetivo de organizar o fluxo de informações dentro do projeto, e poder apresentar os números com total assertividade para parceiros, doadores e colaboradores, é responsável por todo o fluxo financeiro, que compreende o atendimento atual de 112 escolas de educação infantil.

2.4 HISTÓRICO

A Associação Mão Amiga é mantida com doações de padrinhos, parceiros e autônomos, número este, que chega a aproximadamente de 900 pessoas, sendo estas,

classificadas em físicas/jurídicas, as doações recebidas, ocorrem de forma espontânea, realizadas por parceiros comerciais, empresas, conhecedores do projeto, angariação de fundos provenientes de eventos realizados e organizados pelo próprio Mão Amiga, junto a seus parceiros (Quadro 7). Vale mencionar também a realização de palestras do Frei Jaime Bettega, que direciona seus recursos para o fundo da Associação, e por fim recursos do Fundo Municipal dos Direitos da Criança e Adolescente – COMDICA.

O Conselho Municipal dos Direitos da Criança e Adolescente (COMDICA), é um órgão deliberativo e controlador das ações em todos os níveis. Criado pela Lei Municipal nº 3.551, de 09 de outubro de 1990, compete ao mesmo, formular, coordenar, acompanhar e controlar a política municipal da criança e do adolescente. Delibera, também, acerca da aplicação dos recursos do Fundo Municipal dos Direitos da Crianças e do Adolescente (FMDCA), presidido pela Sra. Odete Araldi Bortolini.

Quadro 7 – Eventos Associação Mão Amiga 2020

Data	Evento
15 de março	Piquenique Mão Amiga
09 de maio	Bazar do Bem
15 de maio	Dia do Bem (Risoteria)
21 de junho	Concerto da Solidariedade (UCS/ADCE)
10 de julho	Noite das Sopas
15 de agosto	Tá na Mesa com a ADCE
07 de setembro	Aniversário de 11 anos do Mão Amiga
28 de setembro	Retiro Mão Amiga – Parque – Diversão – Integração
29 de setembro	Retiro Mão Amiga – Parque – Diversão – Integração
04 de outubro	Corridinha Mão Amiga
07 de novembro	7º Edição – Mão Amiga Gourmet
06 de dezembro	Confraternização dos Voluntários
13 de dezembro	Festa de Natal para as Crianças

Fonte: Site Mão Amiga (2020).

Atualmente o público alvo da Associação Mão Amiga, são famílias em vulnerabilidade/riscos pessoais e sociais, que possuam crianças de 0 a 4 anos de idade, que por inúmeros motivos não conseguiram inserção em escolas de educação infantil públicas. Com o apoio da Associação estas mesmas crianças passam a ter oportunidades de frequentar escolas de educação infantil particulares, somente no ano de 2019 foram beneficiadas um total de 714 crianças junto ao projeto, desde o ano de 2009, sua fundação, a entidade atendeu 7.137 crianças, que puderam ter sua história modificada.

Podemos ver no desenvolvimento e maior conhecimento da Associação, a busca por

aperfeiçoamento dos profissionais que ali estão inseridos, o desejo e obstinação de seu fundador em ampliar o projeto e poder atender um número cada vez maior de crianças, mas, por ser uma entidade que tem como sua única fonte de renda a doação de terceiros, a Associação Mão Amiga, passa por momentos de sazonalidade, enfrentando dificuldades quanto ao estabelecimento de seus objetivos a longo prazo.

3 ÁREA ADMINISTRATIVA

Neste capítulo, vamos apresentar a importância do planejamento estratégico nas instituições, compreendendo os principais pontos que devem ser levados em conta para que gestores e colaboradores possam vislumbrar os mesmos objetivos, e de que forma esta caminhada deve ser realizada, dentro dos parâmetros individuais de cada segmento mercadológico.

Por realizarmos o desenvolvimento do trabalho em uma empresa do terceiro setor, veremos que, em alguns aspectos, muito se compara com empresas de atividade privada, porém, existe a carência de setores específicos e alguns métodos de trabalho podem sair do padrão apresentado em nosso meio.

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é o processo que auxilia a organização a chegar onde deseja, ou descobrir aonde quer chegar, direciona-a aos processos necessários para a execução de seus objetivos. Conforme Oliveira (2004), o planejamento estratégico é um método gerencial que nos permite estabelecer uma direção a ser seguida pela empresa, visando um grau maior de ajuste com o ambiente.

Conforme mencionado por Pize (2015), por mais que tenha ocorrido uma queda no percentual de erro em projetos, ainda significa que cada vez que uma empresa realiza um investimento em um determinado sistema ou produto, ou que o governo leva saneamento até uma comunidade, no intuito de alcançar um objetivo estratégico, temos um risco estratégico de perda de 10% do investimento, o que é ainda maior em países em desenvolvimento (como a América Latina).

Na pesquisa *Pulse of The Profession* (2017), feita pelo PMI (*Project Management Institute*), comparado com o ano anterior, a perda média de recursos investidos em projetos, caiu de 12,2% para 9,7% (97 milhões de dólares perdidos para cada bilhão investido em projetos) PIZE (2015, p. 10).

Para Pearce (2010), o processo de criação de uma estratégia consiste em três pilares básicos: Onde estamos? Para onde vamos? e Como chegaremos lá?

Nosso objeto de estudo não possui planejamento estratégico ativo, sua gestão anterior iniciou a estruturação em conjunto com o escritório de contabilidade, que atende a associação, porém, devido ao volume de demandas naquele determinado momento foi configurado como

algo que poderia ser sequenciado em um momento futuro.

Conforme será mencionado posteriormente, antes de iniciarmos nossos estudos, a Associação Mão Amiga, já havia iniciado o desenvolvimento da definição de seu negócio, missão, visão e valores, firmado sob bases sólidas nas quais a instituição defende seu formato de trabalho, junto a colaboradores, parceiros, beneficiados e sociedade, em um contexto geral.

É possível compreender que a formulação de um planejamento estratégico que possa atender as necessidades atuais do segmento da associação, necessitará ser moldado com alguns aspectos que fogem ao convencional, demarcando a necessidade de pensar, gerir e agir, utilizando de um número médio que deverá compreender em torno de 60% como uma instituição privada e 40% envolvendo-se com as flexibilidades de atuar com o setor de assistência social, que foge dos padrões de funcionamento.

3.1.1 Negócio

Ao definir o negócio, se faz necessário apresentar qual a área de atuação da organização, infelizmente nem toda instituição dedica seu tempo a entender qual é o seu segmento de negócio. Segundo Pize (2015), deve haver uma ligação direta entre a solução das necessidades do cliente, o benefício que será gerado para o mesmo e sua posterior satisfação. Um erro comum ao buscar a definição de negócio é focar unicamente no produto ofertado, sendo esta uma visão míope que por sua vez limita o campo de atuação do negócio, deixando de lado possíveis oportunidades e ameaças futuras.

O negócio definido pela entidade é apresentado como:

“Você efetivando esperança”

3.1.2 Missão

Segundo Pearce (2010), uma declaração de missão apresenta o propósito de existência de uma empresa, muitas vezes possui um código de conduta corporativa como forma de orientar a gerência junto à sua implementação. O terceiro setor cresceu e atualmente tem em atuação pelo mundo mais de um milhão de organizações, assim como ocorre em corporações com fins lucrativos, toda organização sem fins lucrativos, independentemente de sua missão, necessita ter três métricas:

- a) medir seu sucesso em mobilização de recursos;
- b) avaliar a eficácia de suas equipes na execução das tarefas atribuídas;

c) avaliar seu progresso quanto à realização da sua missão.

Por serem parâmetros qualitativos, em muitos casos podem ser mais complexos quanto às suas avaliações, de tal maneira, devem definir visões de análise restritas, para que o progresso possa ser diretamente mensurado.

A missão do projeto Mão Amiga é:

“Oportunizar acesso à educação infantil, através da assistência social, fortalecendo a família na comunidade”

3.1.3 Visão

Pearce (2010) ressalta que, uma declaração de visão deve apresentar os objetivos de longo prazo da administração para a organização – sendo esta uma forma de descrever a posição competitiva que se deseja alcançar ao longo de certo período de tempo e quais serão as competências essenciais que devem ser adquiridas para que possa se chegar lá. A maioria das empresas só foi capaz de atingir sua posição de liderança após adotar uma visão muito maior do que a que sua base de recursos e competências era capaz de atender, buscando assim objetivo a ser alcançado.

Atualmente o propósito de visão da instituição é:

“Incluir, na educação infantil, todas as crianças em vulnerabilidade social não atendidas pela rede pública de Caxias do Sul”.

3.1.4 Filosofia, Princípios e Valores

Os princípios estão fortemente relacionados aos conceitos dos quais a instituição não abre mão, como, por exemplo, a ética e honestidade, podendo estes serem os pilares de qualquer organização. Os valores dizem respeito aos atributos e virtudes da instituição, aquilo que inclui transparência, respeito à adversidade, respeito ao meio ambiente, fundamentalmente à essência cultural do negócio (CHIAVENATO E SAPIRO, 2004).

A definição e contextualização dos valores e princípios de uma organização deve ser construída de forma colaborativa com representantes de diferentes áreas e níveis, representando o pensamento coletivo da organização. Para Sertek, Guindani, Martins (2012), os princípios são orientadores que balizam as tomadas de decisões dentro da instituição, citando entre eles o caráter ético, justiça, veracidade e comprometimento. As empresas que vem obtendo os melhores resultados são aquelas que compartilham junto a seus colaboradores um determinado

grupo de valores, tornando-os assim como a alma da empresa.

Os principais princípios e valores da instituição é atuar com:

- a) ética;**
- b) respeito;**
- c) acolhimento;**
- d) solidariedade;**
- e) comprometimento;**
- f) espiritualidade.**

3.2 SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Conforme Eleutério (2015), utilizamos informações a todo momento, para alertar, incitar, reduzir incertezas, buscar alternativas, e solidificar nossas tomadas de decisões. A qualidade das informações é de suma importância, pois, determina em grande parte, o sucesso de nossas ações, assim como nos ajuda a enfrentar as mudanças ocorridas por fatores sociais, econômicos, regulatórios e tecnológicos que colocam em risco a sustentabilidade da empresa.

O Projeto Mão Amiga vem buscando profissionalização em seus processos internos e métodos de gestão, junto a sistemas que possam facilitar atividades rotineiras e ter mais assertividade junto a informações, uma vez que, possuem árdua cobrança quanto aos números realizados junto a órgãos públicos.

Eleutério (2015) menciona que, um sistema de informação tem por objetivo armazenar e processar informações, sendo assim, uma série de elementos ou componentes interligados que coletam, organizam e armazenam, disseminando os dados e informações, fornecendo um mecanismo de *feedback*.

Atualmente, não possuem um sistema integrado entre as casas, que possa vir a facilitar o manuseio de informações e tornar a busca por relatórios gerenciais mais ágil. Entre os objetivos traçados temos a particularidade de “erro zero” em atividades administrativas, uma vez que por atuarem diretamente com órgãos públicos é algo necessário.

É compreensível que por ser uma empresa em desenvolvimento no mercado, ainda está profissionalizando suas formas de trabalhar, porém, é possível analisar o quanto a utilização de ferramentas gerenciais pode beneficiar os gestores, no bom andamento da associação, gerando assim um menor retrabalho e maior disposição de tempo para tomada de decisões cruciais para o projeto.

3.2.1 Sistemas utilizados

Segundo Munhoz (2017), atualmente existe uma imensa utilização de tecnologia da informação, com o objetivo de auxiliar nos inúmeros desafios apresentados pelos processos organizacionais de formação e avaliação de competências e habilidades, assim são desenvolvidos sistemas específicos para cada área de gestão.

Os sistemas utilizados atualmente pelo Mão Amiga, são ferramentas básicas, tais como *Excel*, *Word*, *Power Point*. No âmbito de comunicação externa, o projeto utiliza telefone fixo, celular e aplicativos de celular, tais como, *WhatsApp*.

A concepção de um sistema de gestão onde todos os dados pudessem ser inseridos tanto pela Associação Mão Amiga, quanto do Projeto M.A., seria uma ferramenta de grande valia para a instituição e seu conselho executivo, porém, devido aos altos custos já apresentados por empresas fornecedoras desta ferramenta, atualmente, a associação entende que não é um projeto a ser sequenciado.

Entendemos que, pelos fatores financeiros inviabilizarem tal demanda, a utilização de um modelo de planilha padrão pelas casas, pode ser uma solução, visto que o controle passa a ter uma única maneira de visualizar e desmembrar as informações sobre os resultados.

Cada aba da planilha será competente a um mês do ano, sendo que, haverá uma capa, onde constarão os resultados resumidos, focando nos números provenientes de maior atenção aos gestores e conselho executivo.

3.2.2 Segurança de dados e informações

Munhoz (2017) menciona que, uma política de segurança de dados é básica no interior de uma empresa, protegendo-a de possíveis ameaças, ainda que não cubra todas as probabilidades de invasão. Estas, por sua vez, podem colocar em risco todas as informações que circulam na rede da organização.

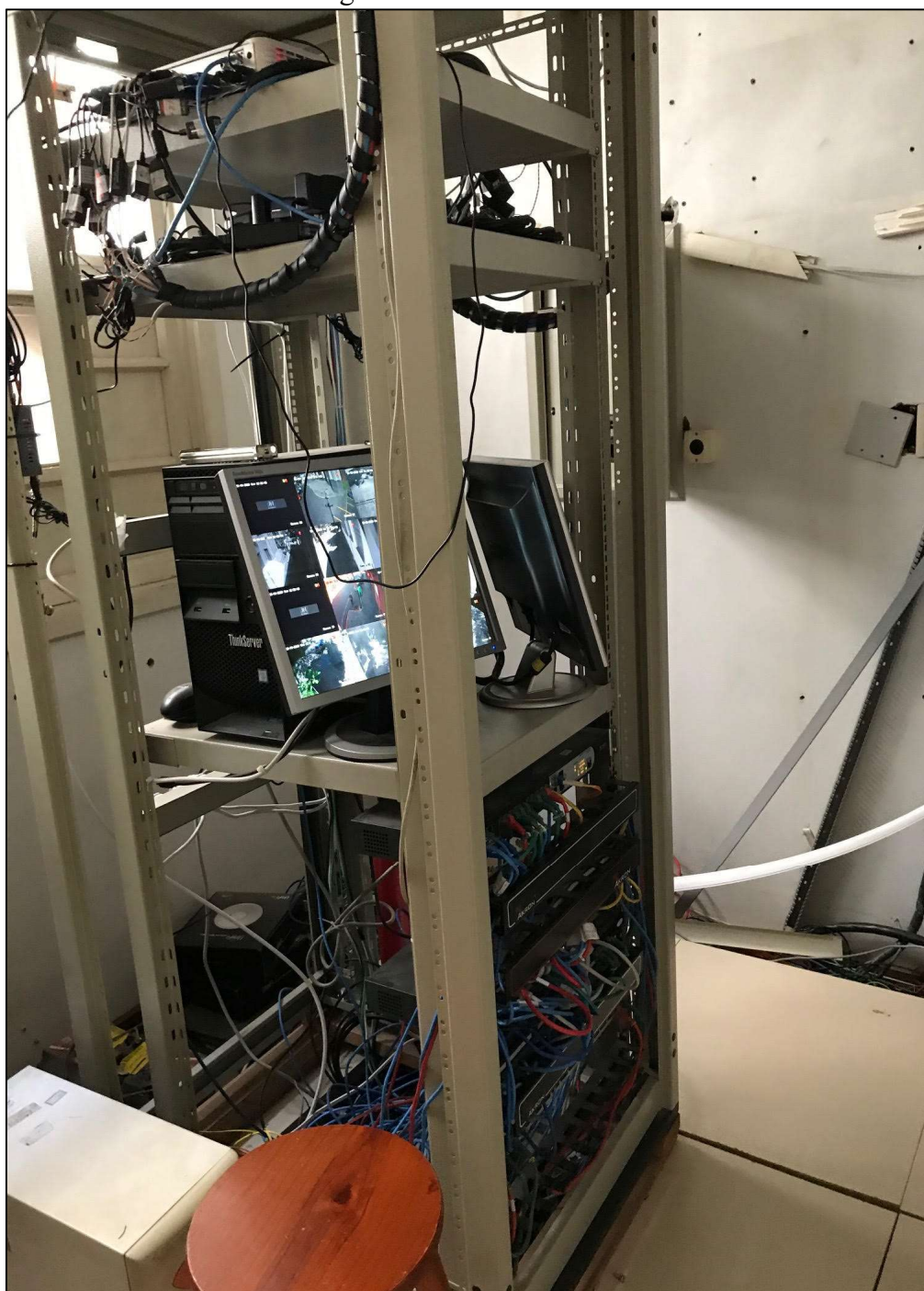
Em sua sede, possui servidor próprio (Figura 3), onde são armazenadas todas as informações executadas em sua rede, salvando arquivos necessários para o bom andamento da instituição. Porém, não possui um acesso remoto disponível, para que as demais instituições ligadas possam realizar a guarda dos arquivos de forma prática e segura.

Realizam o acesso de seus *e-mails* via rede, não utilizando um sistema padrão na utilização dos mesmos. Estão sendo realizados testes com a utilização da ferramenta *Google Sheet*, que possibilita o compartilhamento de planilhas a todos os autorizados, sendo uma forma

gratuita e segura, pois realiza a guarda dos documentos em nuvem, sendo de fácil acesso a todos, uma vez que podem utilizar via *desktop*, *notebook* e *smartphone*.

As demais casas da Associação não possuem acesso remoto ao servidor, fazendo com que não exista um controle de guarda de arquivos digital, tais como, guarda de comprovantes de pagamentos, fichas de entrada de usuários e demais informações que devem ser de fácil acesso a todos os gestores do projeto.

Figura 3 – Sala do Servidor



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

3.3 ORGANIZAÇÃO

De modo geral, a conceituação encontrada na literatura voltada para a administração apresenta o cronograma como sendo a representação gráfica dos cargos e relações hierárquicas apresentadas no ambiente organizacional. (CHIAVENATO, 2001, APUD BERWANGER 2013).

Chiavenato (2014) menciona que, o organograma nos apresenta a visão de cargos dentro da instituição, definindo seu nível hierárquico, a subordinação (a quem presta contas), os subordinados (sobre quem exerce autoridade) e o departamento e divisão nos quais o colaborador está localizado.

Segundo Behnke (2014), a estruturação vertical é caracterizada pela baixa colaboração entre os departamentos funcionais, rigidez hierárquica e diversas regras, alto grau de conhecimento na execução das tarefas, poucas equipes, decisões centralizadas e comunicação vertical. Chiavenato (2014) cita que no modelo de estruturação vertical, o superior que possui ligação acima define sua subordinação; e o inferior, que o liga com cargos abaixo, definindo assim seus subordinados.

Chiavenato (2014) explana que, cada cargo está emparelhado a outros cargos do mesmo nível hierárquico, no qual, recebem titulagens semelhantes (como diretores, gerentes, chefes, operadores, entre outros.).

Para Behnke (2014), a estruturação horizontal subdivide as tarefas entre seus colaboradores, fazendo com que departamentos e unidades possam realizar tarefas semelhantes ou iguais, organizando os indivíduos em tornos dos processos centrais da organização. Os colaboradores visam aprender novas habilidades e assumir responsabilidades, tendo flexibilidade e assumindo uma visão ampla quanto as metas organizacionais.

Atualmente, a Associação Mão Amiga é composta por 8 colaboradores (Quadro 8), que tem suas atividades direcionadas a processos administrativos, psicológicos e serviços gerais. Com exceção da colaboradora Lurdes, todas as demais colaboradoras foram admitidas no ano de 2020, esta mudança de equipe é imposta pela FAS (Fundação de Assistência Social), que por sua vez, é o órgão no qual a associação Mão Amiga deve prestar contas de suas atividades, primordialmente, no quesito financeiro e de departamento pessoal.

Os ambientes onde as colaboradoras possuem seu espaço de trabalho são subdivididos em área administrativa (Figura 4), sala da psicóloga e assistentes sociais (Figura 5). Temos ainda os espaços de banheiros, cozinha, sala de arquivos, sala de reunião, recepção e estoque, onde são guardadas as doações.

Figura 4 – Área administrativa



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Figura 5 – Sala da Psicóloga e Assistentes Sociais



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Quadro 8 – Colaboradores

Nome	Função
Elisângela	Gerente Administrativa
Cléia	Coordenadora Administrativa
Rosana	Auxiliar Administrativa
Angélica	Assistente Social
Maria Neiva	Assistente Social
Daiana	Psicóloga
Lurdes	Recepcionista
Fabi	Serviços Gerais

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

O Quadro 9, apresenta o Conselho executivo 2020, responsável pela definição de regras e tomada de decisões dentro do projeto, são realizados encontros mensais.

Quadro 9 – Conselho executivo

Nome	Função
Jaime João Bettega	Presidente
Vagner Paulo Lopes	Vice-Presidente
Elisabete Mussoi	Secretária
Geni Maria Onzi Isoppo	1º Tesoureira
Cintia Maria Costamilan	2º Tesoureira

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

3.4 ÁREA COMERCIAL

Segundo Rheinheimer e Scheunemann (2013), marketing social não é venda de um produto ou imagem, mas a busca pela dispersão de ideias, causas ou procedimentos, para tanto, estas ferramentas de marketing nos auxiliarão atingir as inovações sociais.

Por ser uma instituição do terceiro setor, que não visa fins lucrativos, o Mão Amiga não realiza vendas internas e ou externas, em busca de crescimento de seu faturamento e retorno financeiro, a associação não possui uma área comercial como os demais negócios privados.

A única comercialização de produtos que ocorre é a de cadernos, agendas e livros de autoria do Frei Jaime Bettega (Figura 6), que por ser uma figura pública em nossa região, é optante por destinar os recursos provenientes de tais vendas, para o fundo da associação.

Conforme Quadro 7, a associação possui uma agenda de eventos que em sua maioria, ocorrem anualmente, visando celebrar datas comemorativas e com os recursos angariados em tal evento, realizar posteriores atividades e ou melhorias dentro da associação e demais projetos.

Figura 6 – Livros comercializados pelo Projeto Mão Amiga



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Ressalva importante, que no ano de 2020 enfrentamos como sociedade uma pandemia mundial (COVID-19) fazendo com que eventos públicos fossem cancelados e adiados, conforme decretos Federais, Estaduais e Municipais. Eventos estes, que são uma das formas de fomento e arrecadação de recursos do Mão Amiga. O projeto vem buscando alternativas e contando com a solidariedade da sociedade na qual está inserido, para que seus dependentes não sejam penalizados pela falta de recursos.

Algumas dessas doações por sua vez, tratam-se de materiais que podem vir a ser

comercializados, desta forma, cria-se a ideia da Feirinha Mão Amiga, que ocorre mensalmente, com a venda de produtos doados, como por exemplo, um lote de potes e garrafas de uma indústria plástica da região, que é vendido a preço de custo, e todos os recursos da venda são repassados em aquisição de alimentos e ou necessidades das casas.

Vale ressaltar que, a maior forma de fomento para a Associação vem de forma financeira, sendo o auxílio mensal e ou sazonal de seus padrinhos e parceiros, que realizam doações financeiras e/ou materiais, para o bom andamento das atividades do projeto.

Quanto as formas de cadastro para se tornar um doador, o projeto possui formulários de preenchimento que são entregues em seus eventos, ou o interessado, pode acessar o *site* do Mão Amiga (www.maoamigacaxias.org.br), seguindo o seguinte caminho: acessando o campo “Como Ajudar”, “Cadastro de Padrinhos” e preencher o “Formulário de Cadastro” (Figura 7), após todos os dados terem sido devidamente preenchidos, basta clicar no campo *Enviar*.

Todas as informações são encaminhadas ao responsável pelo cadastramento de padrinhos, para posterior geração e envio de boletos, que são despachados via correios e ou *e-mail* (Figura 8). Como procedimento padrão, são enviados lotes de 6 boletos a cada remessa, de tal forma que, 1 mês antes do vencimento do último boleto, é encaminhado um novo lote de boletos para o padrinho (Figura 9). Neste caso, foi encaminhado juntamente ao novo lote, algumas palavras que expressam a gratidão do Mão Amiga com o apoio e colaboração no decorrer do ano em que passaram juntos.

Sistema de controle este, que será apresentado na Figura 19, tendo sido desenvolvido por voluntários e que se encontram em fase de desenvolvimento, ampliando suas possibilidades de uso e formas para facilitar sua utilização e manuseio. Atualmente, emite relatórios apresentando quais respectivos padrinhos possuem um lote de boleto em fase final, possibilitando ao responsável pela gestão, encaminhar novos boletos e entrar em contato com padrinhos e doadores.

Figura 7 – Formulário de cadastro para padrinhos

Formulário de Cadastro	
Leonardo Tonini	
25/11/1992	
xxxxxxxxxxx	
Av. Júlio de Castilhos	
Lurdes	
95074-080	
Caxias do Sul	
Rio Grande do Sul ▼	
54 9 9937-9391	
leeotonini@gmail.com	
50,00	
1 ano ▼	

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Figura 8 – Modelo *e-mail* para envio de boletos para padrinhos

Prezado Leonardo

Agradecemos por fazer parte do Projeto Mão Amiga.
Em 07.09.2019 festejaremos 10 anos.
 O sucesso do Projeto vem das pessoas solidárias como você.
 Deus abençoe e recompense!!
 Segue anexo os boletos de contribuição com vencimento para junho a Agosto 2019.

A partir de setembro voltaremos a enviar o carnê com 06 (seis) boletos de contribuição.

OBS.:

Os boletos anexos foram enviados via Correio, caso tenha recebido os mesmos, IGNORE os que estamos lhe enviando.

Cabe salientar que estando cadastrado, no seu banco, no Sistema DDA os boletos são inibidos de emissão pelo sistema,
porém poderá efetuar o pagamento através do Internet Banking.
 Para abrir os BOLETOS anexos será necessário programa Adobe **Reader** ou similar.

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Figura 9 – Modelo *e-mail*, envio de novo lote de boletos/agradecimento

Prezada Padrinho/Madrinha,

Queremos expressar nossa GRATIDÃO imensa por ter você fazendo parte do PROJETO MÃO AMIGA. Muito obrigado pela confiança em nosso trabalho. É emocionante constatar a alegria das famílias auxiliadas. GRATIDÃO é o que mais se ouve.

Desejamos que você sinta todo o bem gerado por sua generosidade e isto se transforme em profunda alegria em seu coração.

Que 2020 seja abençoado e repleto de realizações.

Segue anexo os boletos de contribuição com vencimento de março a agosto 2020, ao Projeto Mão Amiga.

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Atualmente um processo que é realizado pelos assistentes sociais e voluntários do Mão Amiga, que muito se assemelha com um processo de pós-vendas, são as visitas técnicas, realizadas periodicamente nas residências das famílias inscritas. Este tipo de trabalho visa a aproximação junto as famílias e verificação das suas reais condições fisiológicas, psicológicas e financeiras.

Segundo Barbosa (2014), o profissional de Serviço social, atua diretamente nas expressões de cunho social: sendo como, desemprego, miséria, inacessibilidade a serviços públicos, que são citados como saúde e habitação, atuando em seu enfrentamento, por meio dos setores públicos, privados e Organizações Não Governamentais.

Conforme Terra (2015), estudar os comportamentos sociais é importante para que seja possível, a partir da observação e identificação, compreender os meios e atitudes de cada indivíduo, em geral, fogem à consciência das pessoas, que por muitas vezes, são atos tão comuns que mal são percebidos pela sociedade.

Em casos de apontamentos graves junto às famílias visitadas, este relatório (Figura 10) é apresentado ao conselho executivo, a fim de, analisarem a real situação dessa família, existem casos, nos quais, algumas famílias possuem condições financeiras de realizar o pagamento de mensalidades de escolas particulares para seus filhos, porém, acabam se aproveitando do negligenciamento de informações para utilização indevida dos benefícios.

Ocorrendo tais fatos, são apresentados ao conselho executivo, a fim de, tomarem a decisão justa, quanto ao sequenciamento ou não da criança matriculada.

Existem casos também, em que as famílias são encontradas em situações mais agravadas do que a associação possuía conhecimento, neste tipo de ocorrência, as informações também são repassadas ao conselho, buscando alternativas para que esta família possa ter auxílio nas áreas em que o assistente social compreender necessário, sendo, educação, saúde,

(desempenho financeiro), e sustentabilidade. O principal objetivo é com que a instituição seja perfeitamente percebida pelo seus *stakeholders*, grupos com os quais necessita se relacionar.

Conforme Paixão (2012), o Marketing é uma ciência fundamentada na identificação, interpretação e satisfação de pretensões do mercado. Seu principal objetivo é atender as necessidades, visando a elaboração de estratégias com foco nas ambições de seu cliente.

Mafei e Cecato (2011) salientam que, o processo de comunicar, quando bem estruturado, cria uma identidade para empresa e suas marcas, que passam a ser reconhecidas pelos seus atributos.

Atualmente a Associação Mão Amiga tem como principal meio de comunicação junto a seu público a utilização de redes sociais, tais como, *Facebook* (Mão Amiga), *Instagram* (maoamigacaxias) e seu *site* oficial www.maoamigacaxias.org.br (Figura 11). Estas ferramentas são utilizadas para apresentar atividades realizadas, campanhas, comunicar eventos e mensagens motivacionais.

Figura 11 – Site Mão Amiga



Fonte: site Mão Amiga (2020).

Na plataforma *Facebook*, atualmente existe um total de 11.751 seguidores na página do projeto Mão Amiga, conforme Figura 12.

Figura 12 – Facebook Mão Amiga



Fonte: Facebook (2020).

No *Instagram*, a instituição é seguida por 3.987 pessoas, e possui um total de 924 publicações que se direcionam a mensagens motivacionais, informações sobre programas, eventos e datas importantes para o projeto e sociedade (Figura 13).

Figura 13 – Instagram Mão Amiga



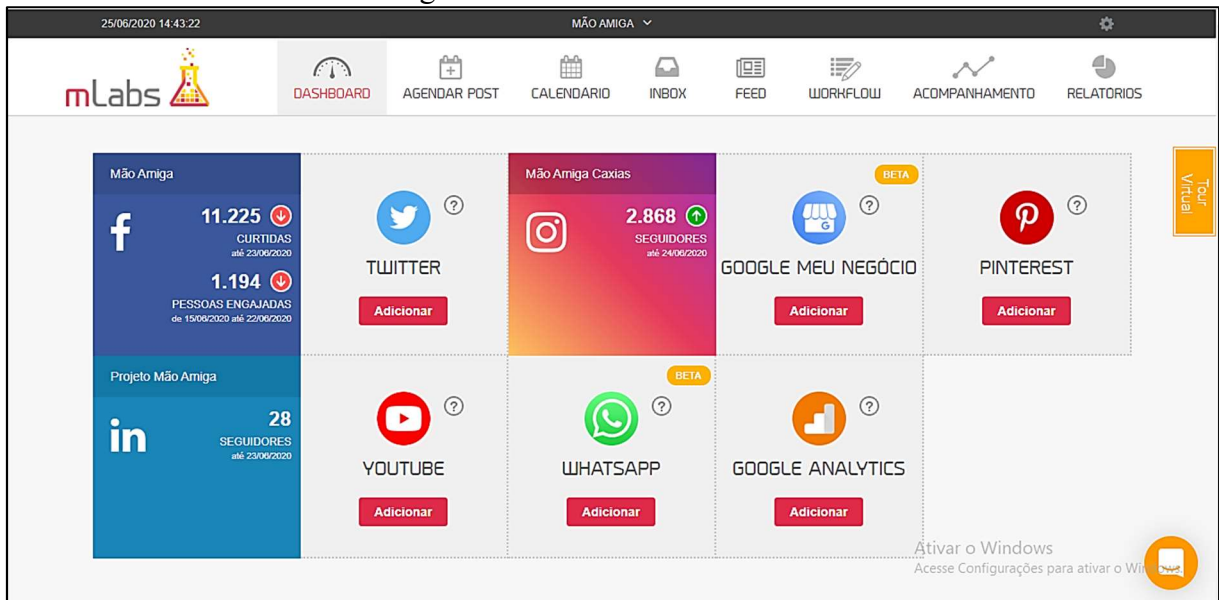
Fonte: Instagram (2020).

Para que haja uma comunicação mais assertiva junto a seu público de interesse, as organizações devem ser claras e objetivas, e muitas vezes isso pode ser entendido pelo fato de que seu público enxergue sua empresa. A Associação Mão Amiga deve abrir mais sua estrutura e apresentar-se com maior ênfase para a sociedade, visando a aproximação de seu público junto a marca.

Tal proposta pode ser realizada, fazendo com que sua missão, objetivos, quais instituições representa e quem são seus principais parceiros, sejam apresentados em suas redes sociais, fazendo da mesma, uma ferramenta de expansão e visando atender novos mercados antes não explorados, o nome Mão Amiga é conhecido em nossa região, porém, ao aprofundar o assunto, muitas pessoas não têm ideia da magnitude e abrangência do projeto.

A organização das redes sociais do projeto é realizada pela Gerente Administrativa, que com apoio de um sistema de gestão (Figura 14), visualiza diariamente o número de seguidores, acessos realizados as contas de perfil, visualizações, comentários e auxilia no retorno aos seguidores que lhes enviam mensagens. Sistema esse utilizado que veio por parte de voluntários do projeto que auxiliariam no bom funcionamento das redes.

Figura 14 – Gestor de redes sociais



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

3.5 ÁREA DE MATERIAIS

Conforme Lélis (2016), o setor de materiais é responsável por controlar as relações materiais e financeiras, buscando a redução de custos e aumentando a margem de lucro e competitividades nas organizações. Este processo tem por sua vez a função da correta seleção

e negociação junto a fornecedores, garantindo preços melhores, prazos justos e qualidade adequada.

Chiavenato (2014) justifica que, o órgão de compras é importante, não apenas porque assegura o abastecimento das necessidades de insumos e matérias básicos para empresas, garantindo seu funcionamento regular, mas especialmente por trazer benefícios adicionais, como qualidade, prazos, economia e lucratividade.

Segundo Gonçalves (2013), o setor de compras é responsável pela busca, planejamento e contratação de fornecedores para o fornecimento de produtos. Tem como objetivo garantir a viabilidade do fornecimento de produtos, nas respectivas quantidades, tempo correto, local exigido e com menor custo.

Chiavenato (2014) menciona que, existe o sistema centralizado de compras, no qual todas as compras da empresa são centralizadas em um único órgão, facilitando a gestão e negociação junto a fornecedores, e a descentralização, que por sua vez tende a comprar menores volumes, tendo como desvantagem não possuir as melhores condições e descontos junto a fornecedores.

Gonçalves (2013) salienta que, a armazenagem é um importante elo, até mesmo de coordenação, distribuição de produtos e tem o objetivo de atender as demandas de forma adequada, sempre focando na criação de valor agregado aos serviços prestados.

O projeto Mão Amiga não possui uma grande demanda de compras, devido sua área de atuação ser a de prestação de serviços voluntários, por tratar-se de um auxílio financeiro para famílias com dificuldades financeiras, sua principal arrecadação é financeira, para proceder com o pagamento das mensalidades junto as escolas de educação infantil.

Muitos dos materiais utilizados na área administrativa do projeto, são oriundos de doações, por exemplo, folhas de ofício, canetas, cadernos, entre outros. Havendo necessidade de compra, são elaborados três orçamentos com fornecedores distintos, avaliando o menor preço, melhor prazo de pagamento, prazo de entrega e solidificação de possível parceria futura e ou doação de parte dos materiais que estão sendo adquiridos.

Processo este, que é realizado pela Assistente Administrativa da casa, posteriormente a compra, junto ao fechamento mensal, são enviados os 3 orçamentos para a FAS e a nota fiscal referente a compra do material. Cabe salientar que, por tratar-se de um edital de trabalho, existe uma relação dos materiais que a Associação tem a permissão de comprar, materiais que não estiverem inclusos nesta lista, não serão aceitos e terão que ser pagos do caixa da Associação.

Falando de todas as entidades, atualmente não possuem um setor direcionado a compras, o assistente administrativo de cada casa é responsável pela aquisição de materiais

administrativos e ou de consumo.

Caso forem adquiridos materiais sem a devida apresentação de orçamentos, é de responsabilidade da respectiva casa realizar o desembolso do valor. Algumas exceções são abertas e pagas com o dinheiro oriundo da conta Bazar, referente a recursos obtidos da Feirinha Mão Amiga.

A instituição não possui controle de estoque, uma vez que os materiais são adquiridos de forma fracionada, mensalmente possuem um certo recurso disponibilizado para tais compras, e os materiais devem ser racionados de maneira que tenham duração neste período. Tal atividade é realizada desta maneira devido enquadramento de fomentos vindos da FAS, e por possuírem um valor limite disponibilizado em seu edital.

Como possível melhoria, vislumbramos a criação de um departamento central de compras, localizado na matriz, com a incumbência de definir padrões e critérios de compras, realizando cadastro de fornecedores, facilitando essa busca no momento da compra, uma vez que, não é possível sempre comprar materiais do mesmo fornecedor, a menos que, ele possua o menor valor de mercado.

Este setor deve coordenar e controlar as atividades de compra, sendo estas, locais e ou descentralizadas, realizando o envio mensal do fechamento das compras, como posterior comprovação de orçamentos e notas de materiais adquiridos, havendo irregularidade no padrão criado, o responsável deve prestar contas e apresentar os motivos.

Em casos no qual a associação não realiza a utilização de verba para compra de determinado material, o regulamento exige que o valor retorne para a FAS, com exceções de casos como transporte coletivo, que no momento do edital apresenta um determinado valor disponibilizado, e em caso de aumento nas passagens pode haver majoração. De tal maneira, associação deve apresentar defesa, apresentando os motivos de alteração de valores.

Nas Figuras 15 e 16, é apresentado o modelo de fechamento utilizado pelas casas para o envio das informações junto a FAS, que por sua vez, faz o confronto de informações lançadas e comprovantes enviados. Fator importante, que todos os fechamentos só são transmitidos após a conferência e assinatura do Presidente Jaime João Bettega.

Este controle é exigido para todas as casas que possuem fomentos que são oriundos da Prefeitura Municipal de Caxias do Sul, e é de responsabilidade do respectivo gestor o correto preenchimento e envio do formulário para a Coordenadora Administrativa da Associação Mão Amiga, que realiza a conferência dos dados. Cabe a ressalva, de que o processo público é bem executado e possui regras sólidas quanto ao seu funcionamento, tendo como principal premissa a transparência dos recursos utilizados.

Figura 15 – Relatório de execução financeira

RELATÓRIO DE EXECUÇÃO FINANCEIRA			
Nome da Entidade / OSC: Associação Mão Amiga		Recurso: Comdica	
N° do Termo de Parceria: 048/2019			
Denominação do Projeto: Fortalecendo Famílias		Atendidas no Mês: 307	
Previsão de metas: 250		Atendidas no Mês: 307	
Vigência do Termo : 01/01/2020 à 30/06/2020			
Competência: 02/20			
Banco: BANRISUL		Agência/ Conta Corrente:	
Data	Histórico	Valor (R\$)	
Saldo inicial		-	
RECEITAS			
Data	Histórico	Valor (R\$)	
26/02/20	Crédito Transferência		
27/02/20	Liberação da Verba		
12/03/20	Crédito Transferência		
Total de Receitas		-	
APLICAÇÕES			
Data	Histórico	Valor (R\$)	
27/02/20	Aplicação da verba (Fundo Super)		
Total de Aplicações			
RESGATES			
Data	Histórico	Valor (R\$)	
27/02/20	Resgate automático		
28/02/20	Resgate automático		
05/03/20	Resgate automático		
06/03/20	Resgate automático		
13/03/20	Resgate automático		
16/03/20	Resgate automático		
17/03/20	Resgate automático		
19/03/20	Resgate automático		
		R\$	-

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Figura 16 – Relatório de execução financeira (2)

DESPESAS					
PESSOAL E ENCARGOS					
Data Débito	Favorecido	Classificação Despesa	Mês Compet.	Doc. Transf.	Valor
TOTAL PESSOAL E ENCARGOS					R\$ 0,00
DESPESAS CONSUMO					
TOTAL DESPESAS CONSUMO					
R\$ 0,00					
SERVIÇOS DE TERCEIROS					
Serviços Especializados					
Data Débito	Favorecido	Classificação Despesa	Mês Compet.	Doc. Transf.	Valor
28/02/20	Bem Viver Clínica de Saude	Exames	fev/20	158506	
13/03/20	Stumpf Contabilidade Ltda	Serviços de Terceiros		187606	
					R\$ 0,00
Data Débito	Favorecido	Classificação Despesa	Mês Compet.	Doc. Transf.	Valor
17/03/20	Viação S. Tereza de Caxias do Sul	Vale Transporte Funcionário	fev/20	193228	
17/03/20	Viação S. Tereza de Caxias do Sul	Vale transporte para Usuários	fev/20	194310	
Total Vale Transporte					R\$ 0,00
TOTAL SERVIÇOS TERCEIROS MÊS					R\$ 0,00
TOTAL GERAL DESPESAS NO MÊS					R\$ 0,00
Classificação da Despesa	Valor Previsto Termo Parceria	Gastos do mês	Gasto anterior	Devoluções	Saldo atualizado
Pessoal e Encargos					
Despesas de Consumo					
Serviços de Terceiros					
TOTAL	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
ORIGEM E APLICAÇÃO DOS RECURSOS					
SALDO BANCÁRIO ANTERIOR - CTA CORRENTE		R\$ 0,00			
(+) RECEITAS		R\$ 0,00			
(+) RESGATES		R\$ 0,00			
(-) APLICAÇÕES		R\$ 0,00			
(-) DESPESAS		R\$ 0,00			
(=) SALDO BANCÁRIO ATUAL - CTA CORRENTE - 20/01/20		R\$ 0,00			
Jaime João Bettega - Associação Mão Amiga					

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

4 ÁREA FINANCEIRA

Segundo Chiavenato (2014), existem empresas lucrativas (onde o objetivo final é o lucro) e empresas não lucrativas (onde o objetivo é a simples prestação de um serviço público, independente do lucro). De igual maneira, as empresas não lucrativas também buscam o lucro no sentido da independência de verbas governamentais ou de mantenedores. Em toda empresa, uma boa organização financeira aumenta circunstancialmente o valor de mercado do capital de seus proprietários.

“O que há de mais complexo nesse campo de atuação são as decisões estratégicas, ou seja, as decisões que podem afetar o destino da entidade a longo prazo. Esse é o maior desafio da gestão financeira moderna” (CRUZ e ANDRICH, 2013, p. 21).

Para Gitman (2010), o porte e a importância da função de administração financeira variam conforme o tamanho da empresa. Nas pequenas, essa atividade costuma ser realizada pelo departamento de contabilidade. À passos que a empresa cresce, ela naturalmente evolui para um departamento que passa a se reportar ao presidente executivo por meio do principal executivo financeiro.

Por tratar-se de uma empresa inserida no terceiro setor, o projeto Mão Amiga, não visa como parte de seus objetivos o crescimento de seus lucros, uma vez que, todos os valores recebidos são devidamente repassados para seus parceiros e apresentados para a FAS e órgãos competentes.

O fluxo financeiro da associação é muito semelhante em alguns aspectos com o de empresas familiares, que possuem gestão de parte de seus recursos, mas que por muitas vezes realizam as atividades conforme necessidade momentânea.

Seu fluxo de doações pode ser subdividido em financeira, que por sua vez é realizada com pagamentos via boletos emitidos pela associação para os padrinhos, com depósitos bancários, sendo espontâneos e ou identificados e até com a entrega de dinheiro e ou cheques, fazendo com que a gestão financeira busque ter um maior controle, devido fluxo irregular de recebimento de dinheiro.

As doações também podem ser caracterizadas pela entrega de alimentos fracionados, cestas básicas, itens de higiene, roupas, e materiais para utilização na associação. Algumas empresas realizam doações de materiais administrativos, como mesas, cadeiras, armários, que por sua vez são utilizados na associação quando demandado e ou então doado para as demais entidades.

Seu fluxo de entrada financeiro é considerado sazonal, uma vez que grande parte de

seus recursos é oriundo de doações de terceiros, que podem passar por momentos voláteis de economia, como o vivido atualmente, muitas empresas realizando demissões e famílias perdendo grande parte de sua renda mensal. Isso ocasiona um descompasso no caixa do projeto, lembrando que, existe a emissão de boletos, mas a cobrança pelo pagamento dos mesmos, não pode ser realizada de forma mais ríspida, como quando, um fornecedor realiza a cobrança de seu cliente, referente a serviços prestados e entregues.

O Projeto Mão Amiga, possui uma perspectiva de caixa, porém, em determinados momentos acaba sendo surpreendido, de maneira positiva e em alguns momentos, de forma negativa.

Como uma forma de angariar recursos, todas as quartas-feiras das 13hs às 16hs, ocorre em frente a gruta da Igreja dos Capuchinhos a Feirinha, carinhosamente chamada assim pela associação, pois é a responsável pela arrecadação de valores provenientes de doações realizadas por empresas e pessoas de materiais que não podem ser utilizados em suas casas, mas que por sua vez, podem ser vendidos ao público como uma forma de Bazar.

Recursos estes que são utilizados para serviços ou compra de materiais que não podem ser pagos com recursos da FAS, ou com valores de doações que são direcionados para o auxílio de pagamento das mensalidades das crianças e ou demais projetos. Podemos citar como manutenção dos veículos utilizados, reparos e melhorias realizadas na sede, compra de materiais para uso diário.

Seu conselho executivo juntamente com a Gerente Administrativa do projeto, tomaram como medida a contratação de um colaborador que será o responsável pelo sistema financeiro da Associação, tendo como responsabilidade o Mão Amiga e as demais 18 entidades. Criando-se assim um fluxo financeiro e padrões antes não existentes, como a guarda de comprovantes, forma de aditamento interno, fluxos de entrada e saídas.

Vale salientar que por desejo próprio da instituição, são realizadas auditorias pelo órgão privado – AUDISA (Auditores Associados Sociedade Simples), com o intuito de realizar uma prestação de contas transparente para seus parceiros, padrinhos e sociedade. Em projeto que está sendo estudado pelo conselho, a instituição pretende criar em seu site, um portal da transparência, realizando uma prestação de contas visível a todos.

4.1 GESTÃO DE CAIXA

Para Andrich e Cruz (2013), a elaboração de um fluxo de caixa tem um baixo custo para as empresas, porém traz enormes benefícios, permitindo a visualização antecipada das

necessidades financeiras. Devido incorrer no erro elementar de não projetarem seus futuros financeiros, geralmente as instituições buscam de forma desesperada o mercado nos momentos em que mais necessitam, recorrendo às piores operações que existam, tais como cheque especial, desconto de duplicatas e o limite bancário.

Como o custo do dinheiro não é baixo, saber administrar os fluxos de pagamentos e recebimentos é atividade essencial para a sobrevivência de qualquer entidade. O simples desafino entre os prazos de entrada e saída de recursos ou falta de plano orçamentário são deslizos que podem vir a comprometer a sobrevivência de uma instituição. (CRUZ e ANDRICH, 2013).

A associação possui uma pessoa responsável pela gestão do caixa, é a atual tesoureira da associação, além desta, possui mais dois voluntários que contribuem com o controle e envio de boletos para os padrinhos.

A Gerente Administrativa, é responsável pela gestão da comercialização de produtos que são vendidos internamente na Associação, tais como camisetas, livros, agenda, cadernos e recebimento de doações realizadas diretamente na sede. Estes valores são encaminhados para a gestora do caixa que realiza os devidos fechamentos e encaminhamento de valores.


A Associação trabalha em conjunto com seu escritório de contabilidade, Stumpf, que por sua vez realiza um segundo trabalho de conferência de todos os débitos, créditos e comprovantes que transcorrem por determinado período junto a associação.

O envio de boletos é realizado por um dos voluntários, que é responsável pela emissão dos mesmos via sistema bancário da Cooperativa Sicredi, parceiro assíduo da associação. Ponto importante, que uma de suas colaborações, é a inibição de tarifas de cobrança de títulos, como forma de auxiliar o Mão Amiga. Após serem emitidos os boletos, são direcionados via *e-mail*, *whatsapp* e ou enviados para o endereço constante no cadastro do padrinho (Figura 7).

A Associação utiliza como seus correspondentes bancários quatro entidades financeiras, sendo elas: Banco Banrisul, Banco Bradesco, Cooperativa Sicredi e Unicred. Atualmente esta gestão de contas é realizada pela tesoureira e posteriormente estão sendo liberados os acessos para a Gerente Administrativa, para que o processo de gestão de contas não fique sob a responsabilidade de uma única pessoa.

Toda e qualquer doação deve ser declarada, porém, existem casos, nos quais o doador não quer se expor, e ou, demonstrar que realizou tal doação, desta forma, a associação entende o desejo do mesmo, mas emite o modelo de recibo conforme Figura (17). Isto para que seja realizado um controle financeiro interno mais assertivo.

Figura 17 – Recibo Projeto Mão Amiga

	PROJETO M. A. Rua General Sampaio, 161 - Sala 04 Caxias do Sul - RS - CEP 95097-000 CNPJ 32.005.946/0001-37 Fones: 54 3223.5420 / 99607.0314	RECIBO Nº 410 R\$
	RECEBI (EMOS) DE _____ a quantia de _____ proveniente de _____ _____ de _____ de 20____ Nome: _____	

Fonte: elaborada pelo autor (2020).

São recebidas doações de empresas, na qual o projeto emite notas para posterior declaração das mesmas, via contábil. Porém, são mencionados casos de empresas que realizam doações de forma espontânea, visando mesmo auxiliar o projeto e seus colaboradores em datas e momentos especiais e ou de dificuldade. Ao fim do ano de 2019, uma grande empresa da cidade de Caxias do Sul, entrou em contato com o projeto e solicitou a informação de quantos funcionários o projeto possuía, enviando cestas de Natal para os mesmos.

Os valores repassados as escolas de educação infantil parceiras são tabelados e compreendem conforme fator idade das crianças ali inscritas. O atendimento é realizado para crianças de zero até quatro anos de idade, e quando integrais, sua mensalidade varia de R\$ 600,00 (acima de 2 anos) e R\$ 610,00 (para crianças com até 2 anos), conforme Quadro 10.

Quadro 10 – Padrão de repasse

Crianças até 2 anos – R\$ 610,00 (mensais)		
%	Mão Amiga	Família
80%	R\$ 488,00	R\$ 122,00
60%	R\$ 366,00	R\$ 244,00
50%	R\$ 305,00	R\$ 305,00
40%	R\$ 244,00	R\$ 366,00
Crianças acima de 2 anos – R\$ 600,00 (mensais)		
80%	R\$ 480,00	R\$ 120,00
60%	R\$ 360,00	R\$ 240,00
50%	R\$ 300,00	R\$ 300,00
40%	R\$ 240,00	R\$ 360,00

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Como forma de gestão para pagamento de crianças ativas no projeto, é utilizada a planilha nomeada como Gestor (Figura 18), onde constam as informações de todas as crianças participantes, data de início e demais informações, tais como, o valor repassado para a escola na qual encontra-se matriculada.

Hoje em dia, existem contribuições que vão de 40%, 50%, 60% e até 80%, sendo que, o último percentual mencionado, tratam-se de famílias em situações de extrema pobreza. A renda familiar para adequação ao projeto é de até um salário mínimo (R\$ 1.045,00). Cada escola inscrita, possui uma aba na planilha Gestor, visando o controle de pagamentos e demais informações.

Figura 18 – Gestor

DOCE ESTRELINHA MARÇO - 2020														
CADASTRO						VALOR/MÊS								
nº	NOME DA CRIANÇA	DATA NASC.	IDADE (ANOS)	INÍCIO AUX.	VALOR AUX.	40%	50%	60%	80%	Obs.				
1	Annie Esther Prince	05/02/2019	1	01/02/2020	R\$ 305,00		305,00							
1	Christopher Roger	21/12/2015	3	11/02/2020	R\$ 300,00		300,00							
	Diego Laurisau Baront	05/05/2017	2	02/03/2020	R\$ 360,00			360,00						
1	Djyden Simelus Tesusmé	15/08/2018	1	20/01/2020						Desistência 24/01				
1	Gabriel Bender da Silva	31/05/2019	0	20/01/2020	R\$ 305,00		305,00							
1	Gusttavo Lemos dos Santos	09/03/2017	3	20/01/2020	R\$ 480,00				480,00					
1	Murillo Vieira Nunes	08/06/2016	3	20/01/2020	R\$ 300,00		300,00							
1	Sachriss Leica Exilhomme	07/09/2016	3	20/01/2020	R\$ 240,00	240,00								
	Soraya Polama Youby	21/12/2017	2	20/01/2020	R\$ 300,00		300,00							
1	Taisha Jérôme	11/02/2019	1	20/01/2020						SMED/ 13/02/20				
7	TOTAL DE CRIANÇAS				TOTAL MA R\$	240,00	1.510,00	360,00	480,00	R\$ 2.590,00				
<table border="1"> <tr> <td>SICREDI</td> </tr> <tr> <td>Ag.: 0101</td> </tr> <tr> <td>C/C: 89006-3</td> </tr> <tr> <td>CNPJ: 10.016.456/0001-01</td> </tr> </table>											SICREDI	Ag.: 0101	C/C: 89006-3	CNPJ: 10.016.456/0001-01
SICREDI														
Ag.: 0101														
C/C: 89006-3														
CNPJ: 10.016.456/0001-01														

Fonte: Associação Mão Amiga (2020).

O valor referente ao pagamento das mensalidades tem sua correção anual, baseado em fatores do mercado tais como, inflação, percentual de aumento do salário mínimo brasileiro e também média de aumento repassado pelas escolas de educação infantil da cidade, salientando que, este valor é acordado entre o projeto Mão Amiga e todas suas parceiras, não tendo diferença de valores entre escolas. A única variação existente é do repasse de cada aluno, determinado pela sua idade e percentual de contribuição.

4.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO

Segundo Andrich e Cruz (2013), o orçamento auxilia de forma direta no

processamento do planejamento estratégico da empresa, serve para a definição de metas e objetivos, definição de planos de ação e integração dos setores envolvidos.

Conforme Gitman (2010), o processo de planejamento financeiro inicia-se com planos financeiros de longo prazo, que tendem a orientar a formulação de planos e orçamentos de curto prazo. Os planos financeiros de longo prazo direcionam a empresa para suas metas estratégicas, variando no quesito tempo, em empresas com alto grau de incerteza operacional, traçando seus horizontes a prazos mais curtos.

Projeto Mão Amiga possui suas perspectivas orçamentárias de entradas, baseadas na emissão dos boletos que são enviados semestralmente para seus padrinhos, salientando que, mesmo com este levantamento, ainda ocorrem casos de inadimplência, devido serem cobranças mais brandas, quando comparadas as ocorridas em empresas privadas. Único recurso no qual possuem uma base orçamentária sólida, são os repassados mensalmente pela FAS, pois são pré-estabelecidos em edital público, mas que em sua grande parte, são direcionados para pagamento da folha de seus colaboradores.

Fator este, que torna a modelagem e perspectiva de um planejamento financeiro mais complexa em nosso ambiente de estudo. A inadimplência, sazonalidade e fatores econômicos externos, fazem com que a estruturação e perspectivas financeiras, sejam vislumbradas e analisadas nos parâmetros de curto prazo.

4.3 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA

Conforme Chiavenato (2014), a estrutura organizacional da área financeira tem a necessidade de desempenhar múltiplas funções, que compreendem desde o planejamento e controle financeiro até a obtenção, correta utilização e aplicação dos recursos.

Na visão de Cruz e Andrich (2013), para que possa haver um maior controle financeiro, o ideal é que as decisões que permeiam direta ou indiretamente a utilização de recursos na instituição sejam tomadas pelo administrador financeiro. Em casos que isso não for possível, é de extrema importância que pelo menos haja uma interação entre o setor financeiro e os demais setores existentes na empresa.

Como forma de auxílio no setor financeiro, foi desenvolvido por dois voluntários, um sistema de gestão de cadastro dos padrinhos, onde constam dados pessoais (Figura 19), com informações de todo o histórico de doações. Este sistema emite relatórios quando um determinado lote de boletos está chegando ao fim, para que um novo lote seja emitido para determinado padrinho (Figura 20).

Figura 19 – Sistema de cadastro de padrinhos

Olá **Elisangela**, seja bem vindo(a)! Você está acessando a base de **Produção**.
[\[Alterar Senha\]](#) [\[Sair\]](#)

Home Cadastros Consultas Rotinas

Tipo pessoa: CPF:

Nome: Código antigo:

Dt. de nasc.: Telefone fixo: Telefone celular:

Rua: Número: Compl.:

Bairro: Cidade: UF: CEP:

E-mail:

Indicado por:

Responsável:

Situação:

Atenção! Os campos destacados são de preenchimento obrigatório.

Fonte: Projeto Mão Amiga (2020).

Figura 20 – Relação boletos padrinho

Olá **Elisangela**, seja bem vindo(a)! Você está acessando a base de **Produção**.
[\[Alterar Senha\]](#) [\[Sair\]](#)

Home Cadastros Consultas Rotinas

Contribuições do padrinho

Padrinho: GELTRUDES MELOTTI GARCIA

Código	Dt. emissão	Dt. vcto	Valor	Dt. Baixa	Vi. Baixado	Dt. canc.	Forma pgto.	Tipo Baixa
24731	10/01/2020	10/02/2020	25,00	07/02/2020	25,00		Boleto	Baixa Normal
24732	10/01/2020	10/03/2020	25,00	06/03/2020	25,00		Boleto	Baixa Normal
24733	10/01/2020	10/04/2020	25,00	16/04/2020	25,00		Boleto	Baixa Normal
24734	10/01/2020	10/05/2020	25,00	21/05/2020	25,00		Boleto	Baixa Normal
24735	10/01/2020	10/06/2020	25,00	21/05/2020	25,00		Boleto	Baixa Normal
24736	10/01/2020	10/07/2020	25,00				Boleto	

Total gerado: Total Baixado: Total em aberto:

Fonte: Projeto Mão Amiga (2020).

O mesmo sistema possui um campo de observações semelhante a utilização de CRM, no qual o responsável pelos contatos junto aos padrinhos, abastece com informações pertinentes a conversa transcorrida (Figura 21).

Esta ferramenta pode ser utilizada para inclusão de cadastro de escolas ativas e ou em lista de espera, banco de dados de escolas, crianças ativas no projeto, crianças que aguardam abertura de vagas e demais informações pertinentes ao projeto, unificando as informações em um único local.

Figura 21 – Sistema de cadastro de contatos

Olá Elisângela, seja bem vindo(a)! Você está acessando a base de **Produção**.
[\[Alterar Senha\]](#) [\[Sair\]](#)

Home Cadastros Consultas Rotinas

Observações do padrinho

Padrinho: GELTRUDES MELOTTI GARCIA

Data inclusão:

Texto:

Data para retorno:

Data de retorno:

Data agendada para entrar em contato com o padrinho (Deixe-a em branco caso não exista necessidade de agendamento)

Data em que o padrinho foi contatado para retorno (Caso informada o sistema considera que o retorno/contato foi efetuado)

Seq.	Data	Usuário	Texto	Dt. para retorno	Dt. retorno	
4	01/07/2020	erenilson.teles	Nesta data verificamos o cadastro da madrinha e esta está em dia com suas contribuições.	01/07/2020	01/07/2020	<input type="button" value="Editar"/>
3	21/05/2020	elisangela	Madrinha esteve na sede realizando pagamento ref. mês de maio e junho.	10/07/2020	01/07/2020	<input type="button" value="Editar"/>
2	08/01/2020	elisangela	Madrinha solicitou boletos a partir de FEV2020 vencimentos dia 10 no valor de R\$25,00 mensais. Enviar os boletos no endereço cadastral. Emitido período de fevereiro a julho de 2020.	01/11/2016	10/01/2020	<input type="button" value="Editar"/>
1	24/12/2019	elisangela	Madrinha esteve na sede para realizar o cadastro e realizou uma contribuição de R\$50,00 referente DEZ/19 e JAN/20.	31/01/2020	08/01/2020	<input type="button" value="Editar"/>

Fonte: Projeto Mão Amiga (2020).

O desenvolvimento de tais atualizações deste sistema, vem sendo planejado e sua concepção sendo analisada junto ao conselho executivo e voluntários responsáveis pela criação da base. Até o momento não foram implantadas as atualizações, devido, ser uma plataforma que foi disponibilizada gratuitamente e depende da disponibilidade dos voluntários, última atualização implantada foi o modelo de *dashboard* na tela inicial do sistema (Figura 22).

Figura 22 – Tela inicial

Home Cadastros Consultas Rotinas

Painel de avisos

[Aniversariantes do dia \[2\]](#) [Aniversariantes do mês \[72\]](#)

[Padrinhos com período de contribuição vencendo \[42\]](#)

[Contatos pendentes do dia \[0\]](#) [Contatos pendentes do mês \[3\]](#)

Fonte: Projeto Mão Amiga (2020).

Atualmente o setor compreende de três voluntários que realizam o controle financeiro da instituição, dentro das demais casas do grupo, os assistentes administrativos são responsáveis pela prestação de contas de cada local. Posteriormente apresentam os números mensais para fechamento e apresentação junto a FAS, documentação essa que é enviada para a Coordenadora Administrativa da Associação Mão Amiga, que faz a análise e conferência de todos os dados.

5 GESTÃO DE PESSOAS

No âmbito empresarial atual, gestores e colaboradores precisam estar em sintonia, buscando um objetivo em comum. Os gestores necessitam cada vez mais incentivar, motivar e estimular seus colaboradores na busca nas metas planejadas. Os colaboradores, por sua vez, devem com sua determinação e motivação, trabalhar para alcançar os objetivos propostos, buscando sempre o aperfeiçoamento e o auto estímulo, em busca de formação contínua. Behnke (2014).

Chiavenato (2014) entende que, a área de Gestão de Pessoas é muito contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, tais como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, características do mercado onde inserida, o negócio da organização, tecnologia aplicada, os processos internos, seu estilo de gestão, e um leque amplo de variáveis. Talvez o mais importante, as características das pessoas que a constituem, tudo isso, faz com que a gestão de pessoas seja única em cada organização.

Para Kops (2013), essa expressão caracteriza não somente as práticas e políticas da organização, mas também uma visão estratégica voltada as pessoas, se interligando ao negócio da organização, que é o novo papel da área de pessoas nas organizações.

Segundo Chiavenato (2014), é preciso visualizar as pessoas como parceiros das organizações, elas seriam fornecedoras de conhecimento, habilidades e competências, sobretudo, o mais importante para as organizações é a sua inteligência que auxilia a proporcionar decisões racionais e que alavanca os objetivos do negócio. Sendo assim, as pessoas o principal capital humano e intelectual de uma organização.

Podemos dizer que, por ser uma instituição sem fins lucrativos e que visa o bem do próximo, os profissionais e voluntários do Projeto Mão Amiga possuem uma dedicação muito grande em auxiliar aos mais necessitados, empenhando-se de maneira majestosa. Empenho este que vem pelo simples fato de saberem que estão ajudando uma família a alcançar seus sonhos, e que por muitas vezes não tiveram a oportunidade, ou não foram vistas pela sociedade.

Conforme abordado no planejamento estratégico, a instituição e seus colaboradores tem a missão de oportunizar acesso à educação infantil e buscar o fortalecimento das famílias participantes, tendo como seu principal objetivo em seu negócio, efetivar a esperança a todos. Fatores estes que são muito perceptíveis em cada um dos colaboradores, criando assim uma cultura organizacional de ímpeto.

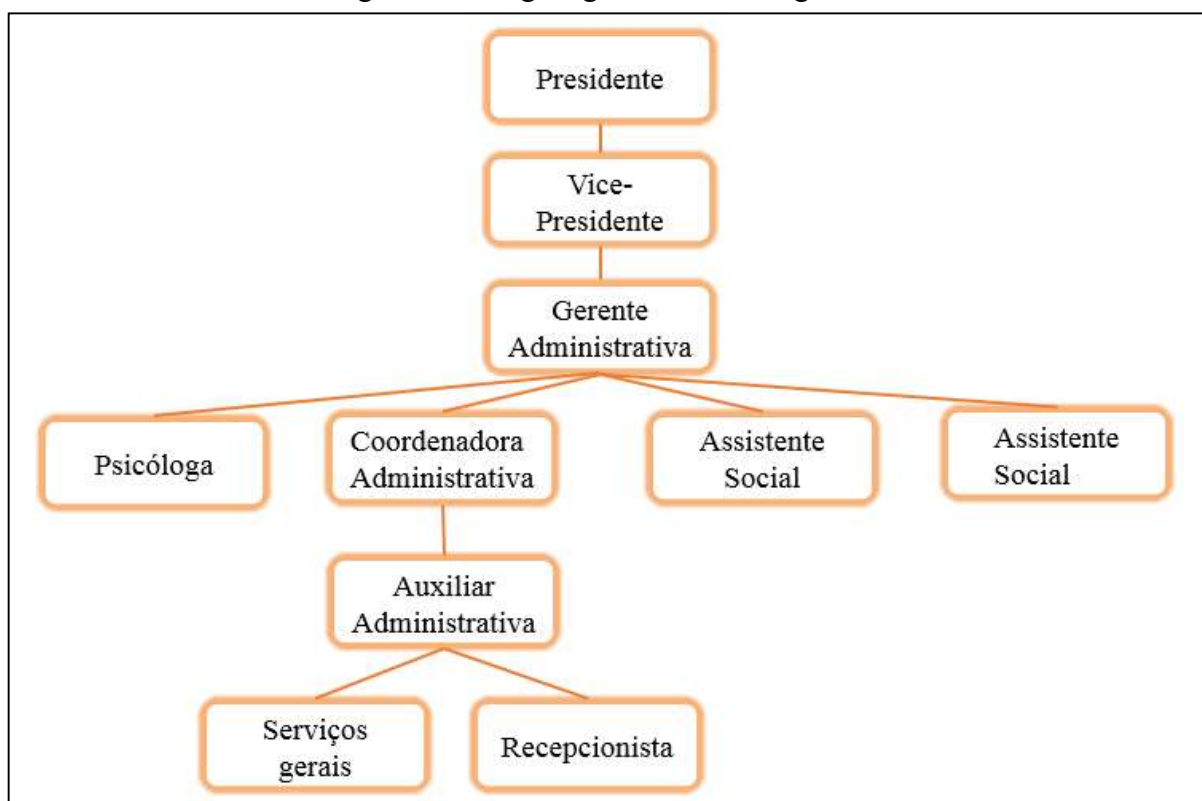
O fator humano é essencial no fortalecimento e crescimento de qualquer negócio, passível de defesa que, seja um dos pilares mais importantes dentro de uma organização. Claro,

demais fatores são circunstanciais, mas são as pessoas que são responsáveis pelo diferencial do trabalho entregue, é graças a elas que, empresas podem contribuir com o crescimento pessoal e profissional da sociedade em que está inserida.

Desde sua fundação o Mão Amiga vem crescendo, e surpreendendo a todos que estão envolvidos na instituição. Atualmente possui 8 funcionárias em sua sede, exercendo as funções de Gerente Administrativa, Coordenadora Administrativa, Auxiliar Administrativo, Assistente Sociais (2), Psicóloga e Recepcionista e Serviços Gerais, além de 28 voluntários diretos, que atuam nas mais variadas áreas, que compreendem de recebimento de materiais, organização, mão de obra em eventos, entre outros.

Na Figura 23, é possível entender o organograma da Associação Mão Amiga.

Figura 23 – Organograma Mão Amiga 2020



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Devido grande parte de sua mão de obra ser via trabalho voluntário, a Associação criou um processo de inscrição, sempre que houverem pessoas interessadas em participar, deverão preencher o Termo de Adesão (Figura 24 e 25), no qual, o mesmo demonstra sua disposição de auxiliar junto aos projetos, de maneira voluntária e impossibilitando ações judiciais futuras, questionamentos quanto ao pagamento de horas trabalhadas, sob os serviços realizados junto ao projeto e demais associações.

Conforme abordado, os voluntários atuantes hoje nos projetos, são dispostos em diversas frentes de atividades, sendo que o intuito é sempre dispor o mesmo ao local e/ou atividade na qual possui maior expertise, fazendo desta forma, com que a Associação tenha uma gama de profissionais capacitados e lhes auxiliando em frentes nas quais possuem escassez de mão de obra.

Figura 24 – Termo de adesão ao serviço voluntário

TERMO DE ADESÃO AO SERVIÇO VOLUNTÁRIO

1) INSTITUIÇÃO BENEFICIÁRIA DA VOLUNTARIEDADE:
 ASSOCIAÇÃO MÃO AMIGA, Associação Civil de Direito Privado, de fins não econômicos, de caráter beneficente, educacional e de assistência social, inscrita no CNPJ/MF sob o n.º 11.453.014/0001-87, sediada neste município de Caxias do Sul, RS, na Rua General Sampaio, n.º 161, bairro Rio Branco, neste ato representada por seu Presidente Sr. Jaime João Bettega, brasileiro, solteiro, maior, religioso, portador da Cédula de Identidade nº 2006936094, emitida por SSP/RS e inscrito(a) no CPF/MF sob o nº 235.949.500-34, residente e domiciliado no município de Caxias do Sul, RS, na Avenida Alexandre Rizzo, n.º 534, bairro Desvio Rizzo.

2) DADOS DO VOLUNTÁRIO:

Nome: _____
 Identidade: _____ CPF: _____
 Telefone: _____ Data de nascimento: _____
 Endereço: _____
 Bairro: _____ CEP: _____
 E-mail: _____

3) Por este termo o Voluntário acima qualificado, nos termos da Lei n.º 9.608, de 18 de fevereiro de 1998 e alterações, se compromete a prestar serviços voluntários em prol da Instituição beneficiária acima qualificada, em horários e locais previamente combinados entre o voluntário e a Instituição beneficiária.

4) O Voluntário declara conhecer que a prestação dos serviços descritos acima não gera vínculo empregatício, nem obrigações de natureza trabalhista, previdenciária ou afim; que inexistirá controle de frequência ou exigência de aviso prévio formal no caso de descontinuidade da relação objeto deste Termo.

5) O Voluntário declara que é detentor de todas as condições necessárias ao desempenho dos serviços a que se compromete e que tem ciência de que, no caso de acarretar danos a terceiros, sejam decorrentes de dolo ou culpa, poderá ficar sujeito a arcar com os consequentes prejuízos.

6) O Voluntário declara, espontaneamente, estar ciente e de acordo com os termos da Lei Federal nº 9.608 de 18/02/98, que dispõe sobre o serviço voluntário, cujo texto está transcrito no verso deste termo.

7) Nos casos de eventuais viagens para a realização de atividade do interesse da Instituição beneficiária, declara o Voluntário estar ciente de que as despesas com alimentação, deslocamento e estadia poderão ser suportadas pela Instituição beneficiária, de forma direta ou mediante ressarcimento das despesas efetuadas mediante comprovação de tais gastos, desde que a viagem e referidas despesas tenham sido prévia e expressamente autorizadas pelo seu presidente.

Fonte: Projeto Mão Amiga (2020).

As informações apresentadas no Termo são lavradas em decretos de Lei Federal, que visam o bom funcionamento de instituições sociais, resguardando-as de riscos legais ocorridos no período pelo qual o voluntário encontrou-se ativo junto a mesma.

Figura 25 – Termo de adesão ao serviço voluntário

8) O Voluntário AUTORIZA a Instituição beneficiária, acima qualificada, a título gratuito e em caráter definitivo, irrevogável, irretirável e por prazo indeterminado, utilizar o seu nome e sua imagem e voz obtidas, captadas, gravadas e fotografadas nos trabalhos da instituição, bem como reproduzidas por qualquer forma de tecnologia para uso em atividades doutrinárias ou de divulgação, seja através de mídia virtual, impressa, televisiva, radiodifusão, palestras e seminários, dentre outros.

9) O presente termo vigora pelo prazo de um ano, com início na data de sua assinatura, podendo qualquer das partes rescindi-lo quando lhe aprover, sem qualquer ônus e independentemente de prévia comunicação.

a. Na ausência de manifestação das partes, o presente termo será sucessiva e automaticamente renovado por iguais períodos.

Caxias do Sul, de de 2019.

VOLUNTÁRIO	ASSOCIAÇÃO MÃO AMIGA
1ª Testemunha: Nome: Cédula de Identidade:	2ª Testemunha: Nome: Cédula de Identidade:

(Lei nº 9. 608, de 18 de fevereiro de 1968) - Dispõe sobre o serviço voluntário e da outras providências.
 Art. 14 Considera-se serviço voluntário, para os fins desta Lei, a atividade não remunerada prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou a instituição privada de fins não lucrativos que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência à pessoa. (Redação dada pela Lei nº 13.297, de 16 de junho de 2016)
 Parágrafo único. O serviço voluntário não gera vínculo empregatício, nem obrigação de natureza trabalhista previdenciária ou afim.
 Art. 2º O serviço voluntário será exercido mediante a celebração de termo de adesão entre a entidade, pública ou privada, e o prestador do serviço voluntário, dele devendo constar o objeto e as condições de seu exercício.
 Art. 3º O prestador do serviço voluntário poderá ser ressarcido pelas despesas que comprovadamente realizar no desempenho das atividades voluntárias.
 Parágrafo único. As despesas a serem ressarcidas deverão estar expressamente autorizadas pela entidade a que for prestado o serviço voluntário.
 Art. 4º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.
 Art. 5º Revogam-se as disposições em contrário.
 Brasília, 18 de fevereiro de 1968; 177ª da Independência e 110ª da República.
 Presidência da República, Fernando Henrique Cardoso, Brasília, 18/02/98

Fonte: Projeto Mão Amiga (2020).

5.1 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Dias (2003), o termo cultura pode ser contextualizado como conjunto de conhecimentos, crenças, costumes, leis ou hábitos adquiridos com o tempo pelo ser humano, que tem por base orientar os comportamentos dos indivíduos, tal como o grupo à que pertence.

Behnke (2014), cita que cultura organizacional é compreendida como elemento empresarial que oriunda as ações da organização na sociedade, tais como as relações de seus colaboradores (entre eles e junto aos demais elementos corporativos). A cultura organizacional é singular em seu contexto, porque apresenta a forma individual de relacionamento (seja ela com colaboradores, seja com seus clientes) de uma organização; é o que a diferencia das demais

corporações. Essa cultura varia de empresa para empresa, sendo recordada aos colaboradores, sendo um tipo de herança, memória e identidade organizacional.

A cultura organizacional de nossa instituição de estudo vem se moldando no decorrer dos anos, sendo extremamente focada no bem-estar do próximo, todos que prestam serviço direta ou indiretamente devem ter esse princípio bem estabelecido. Quanto ao clima organizacional a Associação Mão Amiga não realiza nenhum tipo de pesquisa de clima junto aos seus colaboradores e voluntários.

Do ponto de vista técnico, é passível de melhoria, pois por estarem inseridos em um segmento onde seu principal foco é o ser humano, a equipe deve estar com seu equilíbrio emocional em linha, e o clima organizacional deve ser equilibrado, uma vez que, no decorrer do dia, seus colaboradores enfrentam diversas situações adversas que envolvem o bem-estar humano. Um clima de equilíbrio e apoio mútuo, onde todos estejam o mais perto do possível da serenidade, é de extrema necessidade.

5.2 PERFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO

Conforme Moreno (2014), a interação entre fatores internos e externos reflete na composição salarial, de tal forma, vale salientar a importância da atuação do setor de recursos humanos nas decisões e avaliações destes fatores, ou seja, buscar o entendimento macro perante as políticas da organização, é fundamental para definição de qual será o melhor indicador a ser trabalhado.

Para Chiavenato (2010) apud Moreno (2014), remuneração é o processo que abrange todas as formas de pagamento ou de recompensas oferecidas aos funcionários decorrentes de seu emprego. Essa retribuição também pode ser apresentada como uma forma de troca, na qual as expectativas de uma instituição são recompensadas por meio do trabalho desenvolvido de um colaborador.

Moreno (2014) menciona que, a análise de cargos busca determinar os requisitos físicos e mentais que o ocupante de cada cargo deve possuir, além das responsabilidades e funções que cada cargo exige. Cargo pode ser conceituado como conjunto de funções semelhantes, mas que possuem características diferentes.

Chiavenato (2008) cita que, o cargo é a soma de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, que podem ser analisadas como um conceito unificado, e tem ocupação no lugar forma do organograma. Ainda ressalta que, os deveres e responsabilidades de um cargo, proporcionam os meios para que o empregado alcance os objetivos da organização.

Por tratar-se de uma instituição na qual seus profissionais são contratados por vias de fomentos públicos, o Mão Amiga não possui uma política de cargos e salários, sendo que seu quadro de funções e salários é espelhado conforme parâmetros apresentados pela FAS, possuindo assim, um teto para respectivas funções e benefícios condizentes à atuação do profissional.

Atualizações de salários, só são possíveis junto a renovação de editais, que possuem particularidades de período. Funções que serão apresentadas posteriormente, tratam-se de edital com início no dia 01 de janeiro de 2020 e término no dia 30 de junho de 2020, havendo renovação de contrato, ocorrerá um novo edital, contendo atualizações de valores hora/trabalhada, para respectivas funções.

O Quadro 11, apresenta os respectivos valores e funções autorizadas em edital no qual a Associação Mão Amiga está inserida, para parcerias que ainda se encontram vigentes.

Quadro 11 – Teto remuneratório

Função	Escolaridade Mínima	Máximo p/ hora admitido R\$
Serviçal / auxiliar de limpeza / auxiliar geral / higienizador / auxiliar de cozinha	Ensino fundamental Incompleto	5,40
Cozinheira	Ensino fundamental Incompleto	6,24
Cuidador / monitor	Ensino fundamental Incompleto	9,78
Auxiliar de cuidador	Ensino fundamental Incompleto	6,00
Educador social	Ensino médio	10,27
Oficineiro	Habilitação conf. Área de atuação	23,98
Agente / auxiliar administrativo	Ensino médio	9,78
Assistente social / psicólogo / pedagogo / psicopedagogo / terapeuta ocupacional	Ensino superior	22,12

Fonte: Prefeitura Municipal de Caxias do Sul – Edital 018/2019 (2020).

Os valores apresentados não impedem que as organizações da sociedade civil de assistência social, estabeleçam outros valores remuneratórios para os profissionais designados, apenas impõe limitações quanto ao pagamento repassados pela FAS.

O Quadro 12, tem como base parcerias novas, que foram firmadas a partir de 19 de outubro de 2018, tratam-se de contratações realizadas após a renovação do edital, sendo estes,

novos funcionários atuantes na associação, ou respectivo projeto.

Quadro 12 – Teto remuneratório (a partir de 19/10/2018)

Função	Escolaridade Mínima	Máximo p/ hora admitido R\$
Gerente de serviços sociais	Superior ou ensino médio	18,23
Coordenador de projetos sociais	Superior ou ensino médio	18,23
Assistente social	Superior	18,16
Psicólogo	Superior	19,59
Terapeuta ocupacional	Superior	21,20
Pedagogo	Superior	15,98
Nutricionista	Superior	16,03
Advogado	Superior	16,93
Contador	Superior	18,18
Educador social	Ensino médio	11,47
Cuidador	Ensino médio	6,78
Monitor social	Ensino médio	7,73
Instrutor (p. de formação profissional)	Ensino médio	11,47
Mãe/pai social	Ensino fundamental	7,83
Agente administrativo	Ensino médio	8,83
Recepcionista	Ensino médio	7,21
Cozinheira	Nível fundamental incompleto	6,95
Auxiliar de limpeza / auxiliar de cozinha	Nível fundamental incompleto	6,55
Auxiliar de serviços gerais	Nível fundamental incompleto	6,57
Motorista	Nível fundamental	8,95
Oficineiro	Sem escolaridade definida	11,13

Fonte: Prefeitura Municipal de Caxias do Sul – Edital 018/2019 (2020).

5.3 RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO

Para Faria (2015), o recrutamento e seleção são partes de um processo maior, o de

suprir e fornecer a organização de talentos e competências necessárias para sua continuidade e sucesso. A história de uma empresa consiste graças a seus recursos mais valiosos: as pessoas.

Conforme Chiavenato (2010) apud Faria (2015), o recrutamento é o processo de busca, identificação e prospecção de candidatos para a organização, atraindo com seletividade os candidatos que possuem os melhores requisitos para o cargo que visa ser preenchido.

Segundo Lotz e Burda (2015), o processo de seleção é subsequente ao recrutamento e pode pertencer ao subsistema de recursos humanos. Trata-se de um artifício de comparação que envolve os requisitos da vaga e as qualificações apresentadas pelo candidato, tem por objetivo inserir o colaborador correto no lugar correto, cumprindo o papel para que a instituição seja bem-sucedida em seus propósitos.

O projeto Mão Amiga não possui um sistema padrão para realização de recrutamento e seleção de profissionais, os currículos são recepcionados em sua sede, via *e-mail* e em sua maioria, as pessoas realizam a entrega para o Frei Jaime Bettega, que direciona para a instituição. Uma voluntária está presente uma vez por semana na sede para realizar a organização do banco de currículos, separando-os por área de capacitação.

Quando se faz necessária a busca de profissionais para preenchimento de vagas, é realizada a busca no banco de dados e realizado o contato com os candidatos, agendando uma entrevista presencial na sede, juntamente com a Gerente Administrativa.

Presentemente, o projeto não possui um sistema de integração para novos colaboradores, entende-se que esta ferramenta seria de grande valor para a instituição, uma vez que possibilita a todos uma visão macro do projeto e de todos seus braços apoiadores, apresentando a quem está chegando sua forma de pensar e agir.

Baseando-se no contexto atual, sempre que ocorrem novas contratações dentro do projeto, são conduzidas pela Gerente Administrativa da casa, que apresenta o colaborador aos demais colegas, direcionado o mesmo ao seu local de trabalho, detalhes específicos de sua função, repassando muitas vezes, nuances respectivas de sua rotina.

5.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Segundo Chiavenato (2009), o treinamento é um processo educacional de curto prazo, onde são utilizados procedimentos sistêmicos e organizados pelos quais as pessoas de nível não gerencial aperfeiçoam seus conhecimentos e habilidades técnicas para determinado propósito (Quadro 13).

Freire (2014) propõe que, treinamento e desenvolvimento tratam-se de aliar as

competências individuais, profissionais e organizacionais de forma que atendam os anseios dos colaboradores e os objetivos propostos pelas empresas. Salientando que, o treinamento nada mais é do que uma forma de adequação de um colaborador ao respectivo cargo, buscando aperfeiçoar seu desempenho (Quadro 13).

Chiavenato (2009) menciona que, desenvolvimento é um processo educacional de médio prazo, que visa procedimentos sistemáticos e organizados pelo qual gestores aprendem conhecimentos conceituais e teóricos, para propósitos de usos gerais.

Quadro 13 – Desenvolvimento e treinamento como formas de educação profissional

Tipo de educação profissional	Escopo	Objetivos	Extensão de tempo	Características
Desenvolvimento	Amplia e aperfeiçoa a pessoa para crescimento profissional na carreira, e na organização	Menos amplos	Médio prazo	Proporciona conhecimentos e prepara para funções complexas.
Treinamento	Ensino fundamental Incompleto	Restritos e imediatos	Curto prazo	Fornece o essencial para o cargo atual.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Chiavenato (2009).

O projeto Mão Amiga não possui programas de desenvolvimento e treinamento específicos de seu negócio, seus profissionais, buscam capacitações externas nas áreas de atuação, aprimorando assim seu desenvolvimento profissional. Como ponto a ser desenvolvido, podem ser criados guias de treinamento, onde, em determinadas funções pode se criar um padrão ao realizar as tarefas designadas.

Quanto ao ponto de desenvolvimento, vejo que, pode ser um aspecto mais complexo, uma vez que, a grande maioria das funções ali exercidas, são de alta capacidade técnica, tendo que analisar o aperfeiçoamento necessário para cada colaborador dentro de seu campo.

5.5 SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO

Segundo Teixeira (2017), a medicina do trabalho visa a proteção da saúde do trabalhador, desenvolvendo ações de vigilância dos riscos presentes nos ambientes e condições de trabalho, dos agravos à saúde do trabalhador e de sua organização, junto com a prestação da assistência com os trabalhadores, abrangendo procedimentos de diagnóstico, treinamento e

reabilitação de maneira integrada.

Conforme Rossete (2015), suas ações têm papel essencial na diminuição da frequência de acidentes do trabalho, prevenção de doenças, taxas de morbidade e mortalidade, bem como na redução de despesas com seguros e indenizações, elevando a produtividade em diferentes ramos de atividade.

Atual prestadora de serviços é a Bemviver Clínica de Saúde no Trabalho, que possui sede na rua Alfredo Chaves, 666, na cidade de Caxias do Sul/RS. Ao conversar com colaboradores foi levantada a informação de que faltam relatórios gerenciais e que o atual atendimento prestado poderia ser melhor, porém, devido a certo vínculo pessoal afetivo, o Mão Amiga segue trabalhando em conjunto, e buscando aperfeiçoamento e melhoria de ambas as partes.

O procedimento de medicina do trabalho realizado é semelhante ao ocorrido nas demais instituições privadas, na qual o colaborador realiza seu exame admissional, e conforme especificidade de cada cargo, realiza eventuais consultas para atualização de informações.

5.6 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Gramms e Lotz (2017) menciona que, o trabalho, além de auxiliar para suprir as necessidades de sobrevivência do indivíduo, é uma das formas mais intensas da expressão do ser humano, uma vez que, nele buscamos reconhecimento, conquista pelo nosso espaço, respeito, enfim, moldamos nossa autoimagem, conhecimento e autoestima. Desempenhando nosso papel na sociedade e cooperando para o desenvolvimento da humanidade.

Segundo Diniz (2013), o contexto ocupacional passou a incluir a qualidade de vida no trabalho, como parte de ações estratégicas, para alavancar a produtividade, saúde do colaborador, clima organizacional e diminuição de custos. Fornecendo, ainda, a possibilidade de analisarmos os graves problemas da modernidade, o que auxilia a tornar mais construtivo para todos seres humanos e o planeta em que vivem.

Conforme Gramms e Lotz (2017), o propósito da qualidade de vida no trabalho é causar melhorias nas condições de trabalho e na vida de seus colaboradores, sendo, uma relação de ganhos recíprocos. Passando a olhar para suas equipes nas dimensões biológicas, psicológicas e sociais, vislumbrando a criação de ambientes e processos que atendam esta dimensão.

Atualmente o Projeto Mão Amiga e demais entidades não possuem processos de

análise da qualidade de vida no trabalho, como já destacado no âmbito do ambiente organizacional, pode ser visualizado como um ponto fraco, uma vez que, seu maior recurso de trabalho é o ser humano, devendo estar altamente capacitado e bem inserido no setor onde inserido. Medir periodicamente o bem-estar de seus colaboradores, pode alavancar os resultados da instituição.

6 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

A partir deste capítulo, apresentaremos os pontos fortes e pontos fracos de nossa empresa de estudo, relacionando os mesmos conceitualmente e após apresentando em quadros suas principais características.

6.1 ÁREA ADMINISTRATIVA

Possui um bom entendimento quanto as suas atividades e gestão das demais áreas da instituição, tem programação de implantação de processos de melhorias junto as áreas, e bom fluxo de comunicação. Contato direto com conselho executivo, facilitando a tomada de decisões que por via das vezes possuem maior urgência para definição.

Salientamos como ponto fraco a falta de um planejamento estratégico, visto, a grande diversidade de campos de atuação que a instituição possui, fazer com que os profissionais que ali trabalham, possam entender melhor os valores e filosofias do negócio, participando do percurso para o atingimento dos objetivos e metas.

Ponto que deve ser desenvolvido, é a criação de uma planilha padrão, que deverá ser utilizada nos fechamentos mensais referente as questões de compras, recursos adquiridos e informações financeiras, facilitando assim o controle e gestão dos números de cada casa, e fazendo com que o sistema de informações seja mais assertivo e seguro, auxiliando na guarda das informações. Comparativo será apresentado, conforme Quadro 14.

Quadro 14 – Pontos fortes e Pontos fracos da Área Administrativa

Pontos fortes	Pontos fracos
Boa comunicação com conselho executivo.	Falta de planejamento estratégico.
Conhecimento das áreas da empresa.	Modelo de fechamento mensal, com informações administrativas e financeiras.
Planejamento para implantação de melhorias, gestora do setor, possui experiência no setor privado.	Dependência de profissionais para andamento da operação.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

6.2 ÁREA COMERCIAL

Vemos como figura principal desta área a imagem de ligação junto ao Frei Jaime Bettega, que por muitas vezes, é a maior publicidade da instituição, junto a eventos e sociedade. Ponto forte é a facilidade de comunicação junto a instituição para se tornar padrinho e/ou voluntário, possuindo canais ágeis e de fácil acesso.

Utilizam a metodologia de anúncio de suas atividades junto a rádio local, sendo este um canal de comunicação que atinge uma grande fatia de público, suas redes sociais encontram-se em desenvolvimento, são ferramentas muito utilizadas e que facilitam o diálogo junto ao seu público, dando respostas ágeis.

Como melhoria, vislumbramos o maior aproveitamento de suas redes sociais como ferramenta de apresentação da instituição e de seu grupo de trabalho, mostrando ao seu público e sociedade maiores informações sobre metodologia e filosofia de trabalho, parceiros comerciais e rotinas. Com isso, fortificar seu marketing de relacionamento, reforçando a importância de ter parceiros, e apresentando-os, manifestando sua importância para a instituição e comunidade.

Como o Projeto Mão Amiga não possui vendas de produtos e/ou serviços em sua atividade, deve-se buscar formas de vender a sua marca, nos dias atuais, a forma mais fácil e barata de realizar tal façanha é via redes sociais, que já possuem seguidores, mas ainda podem fazer com que essa rede cresça.

Envio de mensagens para padrinhos, agradecendo e mostrando que em respectivo mês, a ajuda dele auxiliou uma criança a frequentar a escola, trazendo aproximação do padrinho e mostrando como ele é importante, envio de trabalhos desenvolvidos na escola, entre outras. No Quadro 15, segue demonstrativo resumido.

Quadro 15 – Pontos fortes e Pontos fracos da Área Comercial

Pontos fortes	Pontos fracos
Figura comercial Frei Jaime Bettega.	Comercialização e fortalecimento da marca perante a sociedade que está inserida.
Utilização de redes sociais e anúncios de informações sobre o projeto na rádio da cidade.	Intensificar o envio de informações para parceiros comerciais, padrinhos e apoiadores do projeto.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

6.3 ÁREA DE MATERIAIS

Segmento da entidade que pode ser caracterizado como funcional, pois atende todos os requisitos necessários para o bom andamento da operação, sendo que, cada casa tem sua gestão individualizada e ativa, atendendo as necessidades de funcionamento.

Porém, deve haver um procedimento padrão de compras, havendo regras quanto ao funcionamento do mesmo e apresentação de comprovantes e fechamento mensal, visto a necessidade de criação de uma planilha única que possa ser utilizada por todas as casas, elegendo um responsável pela análise dos números decorridos do mês, após tal conferência, validar as informações e apresentar ao conselho executivo, visto, ser de ampla importância, a saúde dos projetos, conforme apresentado no Quadro 16.

Quadro 16 – Pontos fortes e Pontos fracos da Área de Materiais

Pontos fortes	Pontos fracos
Processo funcional.	Processo é realizado, porém, sem padrões estabelecidos e métricas de análise.
	Inexistência de planilha padrão para fechamentos mensais, contendo informações de compras realizadas, juntamente com orçamentos e comprovantes de pagamento.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

6.4 ÁREA FINANCEIRA

Possui um bom formato de gestão, mesmo não sendo realizada em plataformas de gestão de dados, profissionais com experiência no setor que fazem com que o processo flua com bons resultados, salientando que, devido licitações públicas das quais a entidade é participante, possui alta rigidez quanto o fluxo de dados e documentos apresentados em seus fechamentos.

Busca alternativas na criação de caixa, como a “Feirinha” que foi apresentada, angariando assim recursos para utilização em necessidades não passíveis de serem realizadas com recursos de licitações públicas.

Como melhoria, podemos citar a criação de parâmetros de auditorias internas, sendo realizadas pelos gestores do grupo, criação de regras quanto a guarda, envio de comprovantes

de pagamento, havendo uma forma padrão em todas as casas e realizando a guarda dos comprovantes de forma segura.

Definição de data limite para fechamento mensal de informações, sendo utilizado um modelo único, para termos maior agilidade de assertividade no fluxo de informações, podendo facilitar o envio de informações para o conselho executivo.

Desenvolver parcerias comerciais, fazendo com que doadores, além dos benefícios de ajudar as casas, possam ter benefícios revertidos no dia a dia deles, tendo como exemplo, um cartão fidelidade, que dará desconto em parceiros comerciais do Mão Amiga. O plano fidelidade pode ter a competência de 12 meses, isso, diminuiria a volatilidade das doações.

Entrega de brindes, em campanhas para buscar padrinhos, exemplo, fechando um acordo de doação de 12 meses, acima de R\$ 75,00, ganhará uma agenda Mão Amiga. Como consta no Quadro 17.

Quadro 17 – Pontos fortes e Pontos fracos da Área Financeira

Pontos fortes	Pontos fracos
Profissionais com experiência no setor.	Padrão na guarda de comprovantes de pagamentos e documentação pertinente ao setor financeiro.
	Data limite para envio de fechamento financeiro das casas da associação e utilização de planilha em <i>Excel</i> padrão, contendo informações de todos meses.
Foram encontradas alternativas para fomentação de recursos financeiros.	Fortalecimento de parcerias comerciais que aumentem a entrada de caixa para o projeto Mão Amiga.
	Dependência financeira de doações para o bom andamento das atividades.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

6.5 GESTÃO DE PESSOAS

Setor possui uma boa definição dos parâmetros hierárquicos que transcorrem dentro da instituição. Possui controle quanto ao banco de horas de seus voluntários, bem como, procedimentos padronizados quanto a inscrição para tornar-se voluntário.

Ponto fraco é o não acompanhamento psicológico dos profissionais de frente, uma vez que, enfrentam inúmeras adversidades no decorrer da realização de suas atividades diárias,

cargos de elevada gestão, ou que, atuem junto aos beneficiados pelo projeto.

A inclusão de um profissional da área de recursos humanos pode ser benéfica, pois poderá realizar o acompanhamento de novos e atuantes profissionais, conceituar a definição dos cargos e responsabilidades dentro da instituição e criação de um manual de integração, sendo utilizado como cartilha padrão sempre que, um novo colaborador chegue ao grupo.

O acompanhamento das tarefas e *feedbacks* junto aos profissionais pode ser uma ferramenta que pode melhorar os resultados da associação Mão Amiga, tudo isso, em conjunto com gestores das respectivas casas.

Quadro 18 resume o proposto.

Quadro 18 – Pontos fortes e Pontos fracos da Gestão de Pessoas

Pontos fortes	Pontos fracos
Definição hierárquica.	Falta de acompanhamento psicológico dos colaboradores.
	Falta de um profissional da área de recursos humanos e/ou gestão de pessoas.
Controle de banco de horas dos voluntários e formulário de inscrição para voluntários.	Não existência de um Manual de integração para novos colaboradores.
	Não conceituação de cargos e suas funções dentro da associação.
	Não acompanhamento do desenvolvimento e profissionalização de profissionais.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

7 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

Almeida (2015) propõe que, a estratégia é uma ferramenta que auxilia a organização a alinhar seus objetivos em direção ao futuro almejado, traçando suas expectativas e objetivos. Baseando-se sempre em análises reais e metódicas das condições e possibilidades da organização.

Conforme Rocha (2018), uma análise ambiental pode variar de uma organização para outra, porém, o objetivo sempre será semelhante entre empresas, buscando avaliar o ambiente em que está inserida, podendo assim, atingir suas metas e estar preparada diante das possíveis mudanças do mercado. Devendo haver coerência com o planejamento da organização, fornecendo informações importantes para seu conselho administrativo, buscando sempre seu amplo apoio para realização e podendo ser executada por cargos estratégicos da organização.

7.1 PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

Segundo Kotler e Keller (2005), a avaliação globalizada das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é nomeada análise *SWOT* (dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*). A empresa com maior desempenho será aquela que causar melhor valor perante o cliente e souber sustentar tal valor ao longo de seu tempo de atividade.

Conforme Nogueira (2015), as forças e fraquezas de uma organização referem-se aos fatores internos, sendo as ameaças e oportunidades baseadas em fatores externos. Ao compararmos tais dimensões, externas e internas, podemos analisar aspectos que são desejáveis e aspectos considerados negativos quando vislumbramos as possibilidades futuras.

Para Diniz (2014), ao compararmos os pontos internos e externos de uma organização, podemos visualizar aspectos desejáveis e desagradáveis em relação as perspectivas futuras da organização, visando com essas comparações entender as vulnerabilidades do negócio em que atua.

Almeida (2015) ressalta que, o objetivo da análise é permitir que a empresa encontre seu posicionamento para que possa tirar vantagem de oportunidades do ambiente e evitar ou diminuir as ameaças. Também auxilia a revelar pontos fortes que ainda não foram desenvolvidos e identificando pontos fracos que podem ser corrigidos. Podendo concluir que a análise permite otimizar a relação da organização com seu ambiente externo e seu próprio ambiente interno.

Quadro 19 – Análise SWOT

FATORES CRÍTICOS		ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO									
		PONTOS FRACOS					PONTOS FORTES				
		Falta de planejamento estratégico	Falta do setor de recursos humanos	Desenvolvimento da marca	Alta dependência do fator humano nos processos	Volatilidade no caixa	Conselho executivo com experiência no mercado	Profissionais capacitados	Bons parceiros comerciais	Idoneidade da instituição	Reconhecimento microrregional
ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	AMEAÇAS	Falta de fomento – órgão público	CRÍTICO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO	CRÍTICO	SOB CONTROLE	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO
		Ausência de doadores de recursos	CRÍTICO	SEM RELAÇÃO	CRÍTICO	SEM RELAÇÃO	CRÍTICO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SOB CONTROLE	ATENÇÃO
		Aumento do desemprego	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	CRÍTICO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO
		Desinteresse de voluntários	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SOB CONTROLE
		Limitação do crescimento do negócio	CRÍTICO	SOB CONTROLE	ATENÇÃO	SOB CONTROLE	CRÍTICO	ATENÇÃO	SOB CONTROLE	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO
	OPORTUNIDADES	Aumento de padrinhos/doadores	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SOB CONTROLE	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO
		Apoio empresas regionais	CRÍTICO	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SOB CONTROLE
		Ampliação marca Mão Amiga	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	CRÍTICO	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO	SOB CONTROLE	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO
		Políticas públicas em desenvolvimento	SOB CONTROLE	SEM RELAÇÃO	SOB CONTROLE	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SOB CONTROLE	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO
		Crescimento terceiro setor no Brasil	SOB CONTROLE	ATENÇÃO	SOB CONTROLE	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SOB CONTROLE	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SOB CONTROLE

LEGENDA	
CRÍTICO	CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA
ATENÇÃO	ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO
SOB CONTROLE	SOB CONTROLE
SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

7.2 TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A partir do diagnóstico realizado, foi possível observar e analisar a real situação da empresa em seu campo de atuação. Pode-se constatar que, mesmo sendo a pioneira do seu formato de atuação em nossa região, soube, enfrentar as situações adversas no decorrer de sua existência e com o tempo, desenvolveu certas melhorias, buscando a profissionalização de seus processos.

É possível visualizar certa preocupação de seus administradores, quanto a saúde e continuidade da operação, uma vez que, por tratar de atividades filantrópicas, possui a conservação de programas para diversas famílias, que se encontram sob sua respectiva responsabilidade.

Nota-se a falta de um planejamento estratégico estruturado, que por sua vez, poderia nortear de forma mais convicta os objetivos da empresa e até onde querem e podem chegar, com o desenvolvimento de seu grupo de entidades. Salientando que, tal planejamento, deverá ter um enfoque em suas principais áreas de atuação.

Que podem ser apresentadas como, área comercial, desenvolvendo propostas de marketing, fortificando a marca e parceiros no local onde está inserida. Junto a área financeira, buscando estruturação da saúde financeira do negócio, podendo estar preparado para possíveis situações inesperadas no mercado econômico, evitando a dependência de uma única geração de caixa.

Desenvolvimento de seu setor de Gestão de Pessoas, com o intuito de dar enfoque aos seus colaboradores, tendo percepção de suas funções, atuando em seu desenvolvimento profissional e tornar o ambiente de trabalho instigador, algo que, é comum junto a instituições privadas.

Por mais necessário e imprescindível que seja, a inovação deverá ocorrer ao longo do tempo na instituição, lembrando que seus recursos de caixa são altamente sazonais e um planejamento financeiro é algo que deve ser estruturado de maneira bem organizada, para que o processo possa ser iniciado e finalizado.

Com base na análise fica clara a necessidade de implantação de um planejamento estratégico dentro da organização, visando a perpetuidade de seu negócio e crescimento, que é algo almejado por seu conselho executivo e quadro de profissionais gestores. Portanto, para guiar este trabalho tem-se como questão o seguinte tema: Quais as vantagens da elaboração de um planejamento estratégico para a Associação Mão Amiga?

7.3 OBJETIVOS

Para Sapiro (2009), objetivos estão atrelados com a visão de futuro e missão da empresa, eles determinam metas específicas que devem ser atingidas em determinado período de tempo, servem como guia e padrão de controle do local onde se pretende chegar.

7.3.1 Geral

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um planejamento estratégico para o Projeto Mão Amiga.

7.3.2 Específicos

Como objetivos específicos, necessitaremos:

- a) buscar referência sobre o tema planejamento estratégico em organizações;
- b) analisar os recursos necessários para elaboração de um planejamento estratégico;
- c) definir regras e parâmetros de funcionamento para os setores atuantes na operação;
- d) traçar os objetivos da instituição a médio e longo prazo;
- e) propor a aplicação dos procedimentos e atuar junto a instituição na realização dos mesmos.

7.4 JUSTIFICATIVA

Chiavenato (2012) menciona que, o planejamento estratégico é o projeto completo e a longo prazo que busca orientar todo o sistema, estabelecendo o conjunto de objetivo para cada setor, entre executivo e seus superiores, visando interligar os departamentos, elaborando planos táticos e operacionais, tendo ênfase na mensuração e controle, fazendo com que o sistema de avaliação seja contínuo, revisando e remodelando seus planos.

Segundo Certo et al. (2010), essa tarefa inclui a preparação de expectativas macro ambientais que possam gerar hipóteses básicas sobre o desenvolvimento do planejamento organizacional, possibilitando um fornecimento de informações mais pautadas sobre aspectos relevantes de seu ambiente, conforme planos organizacionais passam a se constituir.

Castro e Castro (2014) relatam que em virtude da globalização e desenvolvimento da economia, criação de novas tecnologias, e aumento da competitividade, as empresas privadas

tiveram que deixar para trás sua forma convencional de administração. As instituições públicas também precisaram buscar uma adequação na sua forma de administrar e gerir seus processos de acordo com a nova ordem mundial.

Por meio do diagnóstico realizado no Projeto Mão Amiga, instituição filantrópica atuante na cidade de Caxias do Sul, ficou evidente a falta de um planejamento estratégico para aplicação e funcionalidade dentro do objeto deste estudo.

Buscando o autoconhecimento de seu modelo de negócio e entendendo um pouco mais sobre o local onde está inserida, e como pode desenvolver sua marca, fazendo com que, haja uma perspectiva de médio e longo prazo quanto ao fortalecimento e crescimento da associação, desenvolvendo melhorias em seus pontos fracos e ameaças e sabendo usufruir da melhor maneira, de seus pontos fortes e oportunidades.

É fator importante, salientar a alta necessidade que a entidade tem em receber fomento de terceiros, e como isso é fator preocupante quando realizamos uma projeção de crescimento e continuidade do negócio. Desta forma, entendemos a necessidade de um planejamento estratégico, para que seus objetivos e propostas de melhorias sejam implantadas o quanto antes.

8 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

A partir desta etapa do trabalho desenvolveremos a importância do planejamento nas organizações, salientando que uma análise estratégica bem orientada é necessária para o bom desenvolvimento de qualquer modelo de negócio, sendo ele do segmento privado, público, misto e/ou como é o caso de nosso estudo, uma instituição filantrópica.

8.1 ESTRATÉGIA

Para Martins e Guindani (2013), estratégia refere-se a posição exercida por uma organização dentro de um ambiente, dando ênfase à habilidade e capacidade de gestores alocarem a organização dentro de um determinado contexto. Podemos afirmar que o ambiente econômico atual é volátil e instável, quando comparado com cenários anteriores, necessitando o gestor monitorar constantemente e realizar ajustes em sua base de recursos, fazendo com que a organização sempre execute os ajustes adequados.

Conforme Andrade (2016), estratégia é um modelo de comportamento que, de uma maneira intencional, ou não, ganha consistência no fluxo de ações desenvolvidas, fazendo com que as ações que produzem resultados positivos para um negócio, tendam gradualmente, a influenciar seu futuro, criando assim um padrão de comportamento.

Pearce II e Kluyver (2006) mencionam que, estratégia diz respeito a saber posicionar uma organização para que obtenha vantagem competitiva, envolvendo quais setores deverão participar, quais produtos e serviços ofertar e como alocar da melhor forma possível os recursos da organização. Tendo como objetivo principal, a criação de valor para os acionistas, proporcionando posteriormente valor para o seu cliente.

Para Barney e Hesterly (2011), uma boa estratégia é aquela que gere vantagens para o negócio, baseada em um conjunto de suposições e hipóteses sobre como seus competidores tendem a evoluir, e de que forma esta evolução, pode ser explorada visando a obtenção de lucros. A estratégia de uma empresa é quase sempre uma teoria, não deixa de ser sua melhor aposta, sobre como o mercado irá se desenvolver e de que maneira, isto pode ser explorado, buscando uma vantagem competitiva.

8.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Para Nogueira (2015), o planejamento de uma organização abrange a definição de

objetivos e planos. Os objetivos são os estágios futuros almejados pela instituição, enquanto os planos, são um manual estruturado e documentado do planejamento, no qual, se definem os objetivos a serem alcançados, os recursos a serem alocados e as atividades que serão realizadas.

De Toni (2016) ressalta que, o planejamento não trata somente das decisões sobre o futuro do negócio, mas sim, sobre o questionamento referente ao futuro de nossas decisões. A utilização de instrumentos, estratégias, técnicas e métodos do setor corporativo e privado no setor público não é só plausível, mas sim, essencial para o bom andamento.

Para Caetano e Sampaio (2016), tanto o administrador quanto a instituição devem ter pensamentos estratégicos, devendo todos estarem cientes de que este é um processo contínuo e dinâmico. Não havendo diferenças profundas entre os princípios que formatam a elaboração de um planejamento estratégico de uma instituição privada e uma instituição pública.

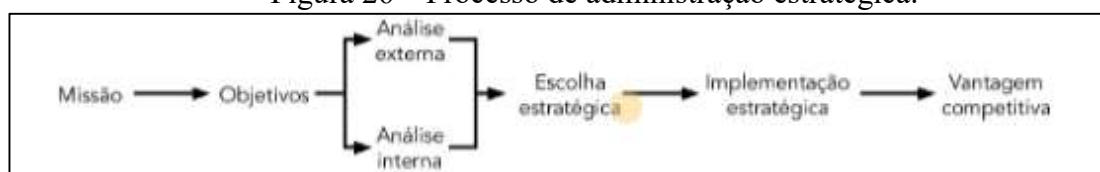
Para Rocha (2018), na maioria dos casos, o modelo de administração estratégica das organizações é aperfeiçoado pouco a pouco, e de certa forma, possuindo um planejamento financeiro, pois, de nada adianta criar um formato ideal de estratégia se a empresa não terá dinheiro suficiente para mantê-lo. A ideia principal é deixar de trabalhar com somente aquilo que possuímos, e planejar o que vamos querer para a empresa daqui em diante.

De acordo com Certo et al. (2010), além do benefício financeiro, as organizações passam a obter outras vantagens na inclusão de um sistema de administração estratégica, fazendo com que a organização seja menos propensa a sofrer com movimentações do mercado ou por ações de seus concorrentes, que podem coloca-la em repentina desvantagem.

Rocha (2012) afirma que, na teoria pode até parecer fácil, mas quando colocado em prática, entende-se a complexidade de implantar um sistema de administração estratégica, na maioria dos casos, esta mudança é aperfeiçoada aos poucos.

Barney e Hesterly (2011) mencionam que, o processo de administração estratégica é um conjunto de análises e decisões que aumentam a probabilidade de uma empresa traçar uma boa estratégia, algo que lhe gere vantagem competitiva (Figura 26).

Figura 26 – Processo de administração estratégica.



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Conforme Certo et al. (2010), as instituições reúnem seus colaboradores, membros da

diretoria, administração corporativa e cargos de gerência para, junto a presidência, buscando firmar as decisões estratégicas em conjunto. Permitindo que outros participem do processo de formulação da administração estratégica, mesmo colaboradores que ocupem níveis mais baixos de hierarquia. São propostas metas, objetivos e estratégias mais mensuráveis a realidade da instituição, fazendo com que, este envolvimento fortaleça o compromisso de todos na implantação e perpetuação das atividades.

Vizeu (2019) indica que, para que o planejamento seja executado, é preciso validar uma tarefa prévia de análise dos fatores relacionados ao futuro (esperado e desejado): analisando o contexto e verificando as tendências e chances dos acontecimentos futuros que se espera. Importante, é preciso traçar as características e propósitos da empresa, podendo ser visível a situação futura desejável, compatível com seus objetivos essenciais.

Nogueira (2015) salienta que, o planejamento visa estabelecer os objetivos da organização e criar alternativas que possibilitem que eles sejam alcançados. Devendo ter uma orientação para a direção na qual a empresa deve seguir, visando um caráter prático, mostrando como deve ser feito, estabelecendo “o que” fazer (objetivos) e “como” fazer (planos).

Rocha (2018) cita que, o processo de administração estratégica é contínuo e circular, caracterizando como contínuo porque se inicia fora da organização e se desdobra sobre ela, algumas atividades por sua vez, podem ter maior ênfase, mas a organização deve sempre seguir o caminho traçado. Mencionado como circular, pois inicia-se na primeira etapa, segue até a última e após isso, retorna para a primeira.

Certo et al. (2010) salienta que, o desenvolvimento de um sistema de administração estratégica eficiente e eficaz em qualquer organização, pode ser uma tarefa árdua e morosa, exigindo apoio, concentração de esforços e muita paciência. Sendo, um processo ininterrupto e cíclico para a manutenção da organização como um todo, integrado de maneira adequada ao ambiente na qual encontra-se inserida.

8.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nogueira (2015) evidencia que, o planejamento estratégico como um todo, demonstra objetivos e estratégias a longo prazo, e firma o ponto de partida para os planejamentos táticos e operacionais. Este tipo de planejamento, exige atenção no ambiente externo, sempre alerta ao cenário econômico, social e político, também como, as preferências dos clientes, seu comportamento e suas ações.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2020), o planejamento estratégico enfatiza o

desempenho a longo prazo, podendo criar e agregar valor, devido a obrigatoriedade de os gerentes pensarem sistematicamente sobre o futuro da organização e a estratégia adequada, garantindo que todos os fatores sejam levados em conta, e que as decisões terão assim uma base de fatos alinhada conjuntamente com os tomadores de decisão.

Rezende (2018) cita que, o planejamento estratégico é um projeto, com um posterior processo dinâmico, sistemático, com envolvimento coletivo e contínuo, para busca dos objetivos, estratégias e ações na organização. Embasado nos problemas e desafios da organização, considerando aspectos financeiros, econômicos e sociais da instituição e seu ambiente.

Stadler, Schmidt e Rodermel (2012) salientam que, o planejamento estratégico possibilita uma visão da atual situação da empresa e das mudanças pela qual ela já passou, apresentando seus projetos e concepções para o futuro, permitindo que sejam feitos ajustes para que o negócio tenha possibilidade de adequação aos cenários que serão encontrados ao longo dos anos.

Certo et al. (2005) menciona que, a análise do ambiente é o processo que monitora o ambiente organizacional buscando identificar as oportunidades e riscos do momento presente e futuro que podem impedir as empresas de atingir suas metas. As organizações modernas são sistemas abertos que recebem influência do ambiente inserido, estando em constante comunicação com ele.

Caetano e Sampaio (2016) citam que, nenhum planejamento estratégico e administração estratégica se sustentaram caso os gestores responsáveis pelas decisões da organização não possuíssem pensamento estratégico. Assim que estiverem pensando estrategicamente, será necessário que possuam raciocínio estratégico, como sendo, um sexto sentido, podendo se diferenciar dos demais gestores com pensamento comum.

Para Stadler, Schmidt e Rodermel (2012), os quatro principais pilares da análise de um setor devem ser a estrutura, os relacionamentos, os mercados e as finanças. No quesito estrutura encontram-se a concorrência, tecnologia e as barreiras de entrada e saída. Quando mencionado o relacionamento, retrata o conhecimento de seus fornecedores, clientes e distribuidores. Por sua vez, os mercados envolvem a capacidade de crescimento do ambiente que está inserido. Finanças agrupam as tendências de custos e margens de lucro praticadas.

Chiavenato e Sapiro (2020) reiteram que, muitas empresas gerenciam emergências de alto desempenho a curto prazo, mas nem todas são capazes de sustenta-las por um longo período de tempo.

Caetano e Sampaio (2016) compreendem que, planejamento é baseado nas

implicações futuras decorrentes das decisões presentes, sendo divididos em estratégico, táticos e operacional, conforme Figura 27.

Figura 27 – Níveis de planejamento



Fonte: elaborada pelo autor (2020)

- a) **planejamento estratégico:** processo gerencial que auxilia o executivo a definir o rumo que deve ser seguido pela empresa, de responsabilidade dos níveis mais elevados da empresa, dizendo respeito à formulação dos objetivos e do curso das ações, analisando as condições externas e internas;
- b) **planejamento tático:** busca otimizar determinadas áreas de resultado, e não a empresa na sua totalidade, atuando nos objetivos, estratégias e políticas afixadas no planejamento estratégico. Desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, buscando a utilização com eficácia dos recursos disponíveis, bem como políticas para tomadas de decisões;
- c) **planejamento operacional:** concebido como a formalização, através de documentos escritos, visando as metodologias de desenvolvimento e implantação que devem ser estabelecidas, atuando em seus planos de ação e operacionais. O planejamento operacional deve informar quais recursos são necessários para seu desenvolvimento e implantação, contendo procedimento básicos a serem adotados,

resultados finais esperados, prazos definidos e responsáveis pela sua execução.

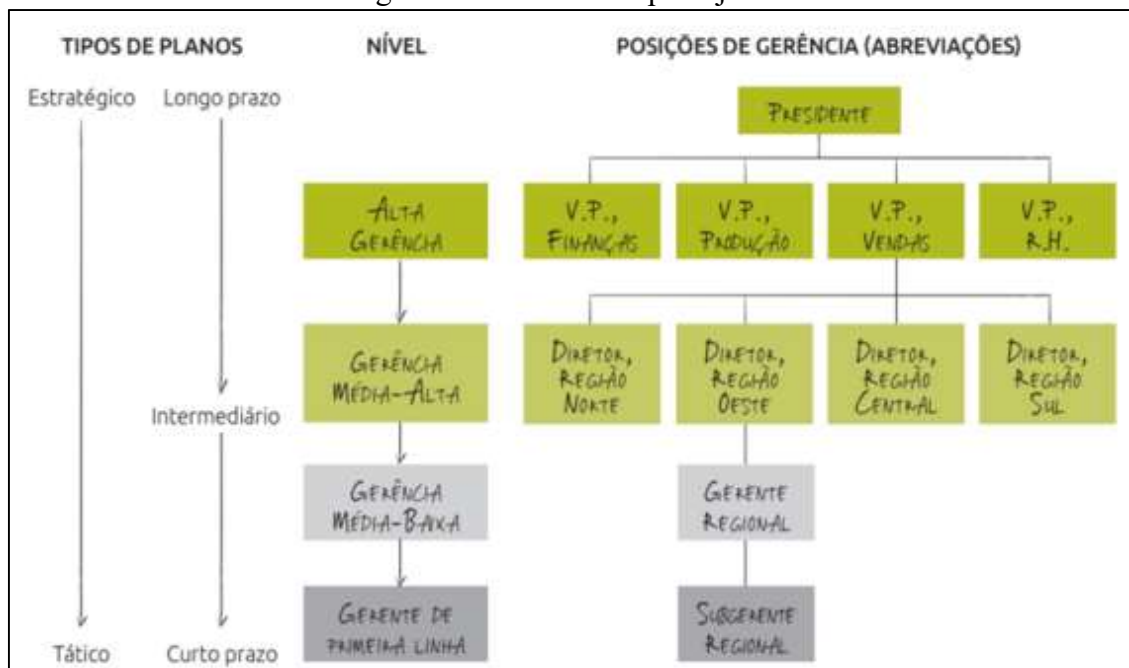
Segundo Oliveira (2018), o planejamento estratégico deve ser único, pois considera a empresa como um todo, devendo existir alguns poucos planejamentos táticos que congreguem as atividades da empresa analisada, como também, planejamento operacionais necessários para a trazer facilidade à administração.

Conforme Robbins, DeCenzo e Wolter (2014), o planejamento estratégico atende toda a organização, incluindo o estabelecimento de metas gerais e o posicionamento dos produtos e/ou serviços da organização perante a concorrência. Um exemplo de estratégia é do *Walmart*, que constrói grandes lojas, oferecendo ampla variedade de mercadorias e fornecendo preços baixos, aproximando assim clientes de diversos bairros e até mesmo, cidades vizinhas.

Cruz (2017) cita que, o planejamento tático é o responsável pela ligação entre o plano estratégico e operacional, sendo responsável pela criação de metas e condições para que os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico possam ser atingidos. Por tratar-se de um planejamento mais específico, as decisões necessitam ser tomadas por cargos da média administração, nível esse entre a alta direção e operacional.

Segundo Andrade (2016), o planejamento operacional tem por significado incluir todo grupo de tarefas que necessitem ser executadas, é bastante detalhado e sempre direcionado a ações de curto prazo, conforme Figura 28.

Figura 28 – Escalas do planejamento



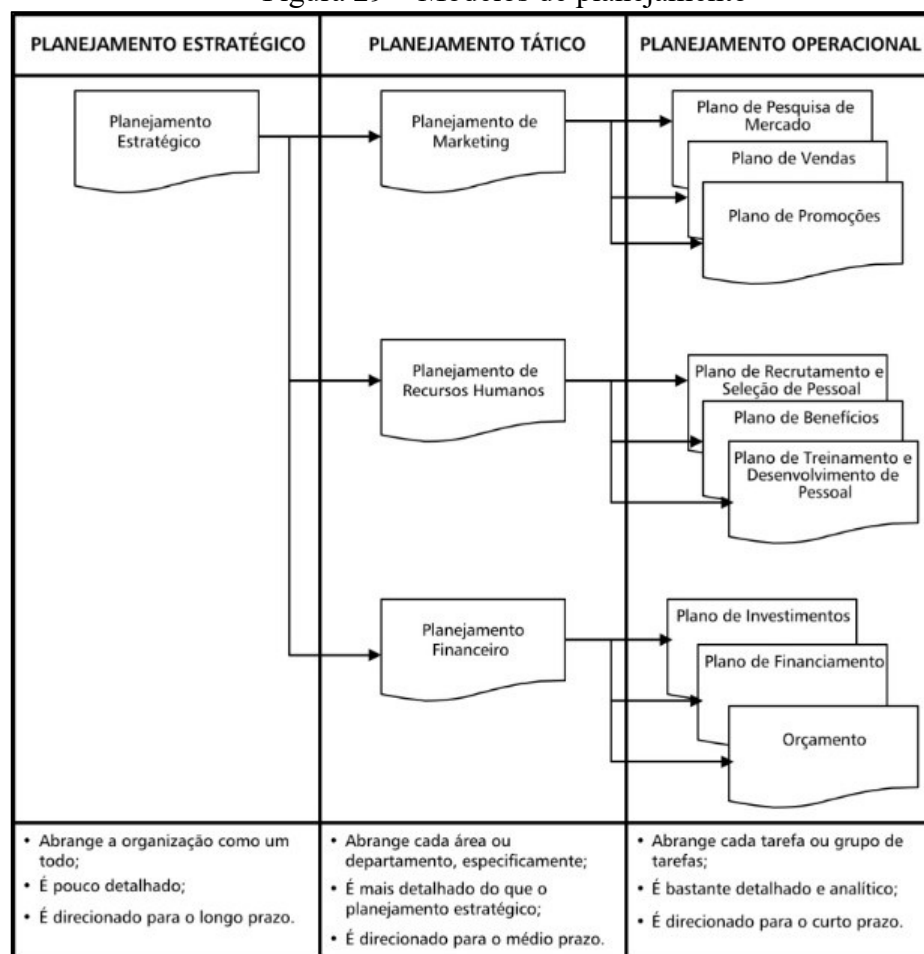
Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Robbins, DeCenzo e Wolter (2014) destacam que, o planejamento tático busca cobrir os detalhes específicos sobre o funcionamento e atingimento das metas gerais. Utilizando-se do exemplo do *Walmart*, um gerente realiza o planejamento tático a partir do momento em que desenvolve orçamentos de despesas trimestrais ou faz escalas de trabalho dos funcionários, fornecendo detalhes específicos de como as metas serão atingidas.

Rezende (2018) menciona que, no projeto de planejamento estratégico, os problemas, objetivos, estratégias e ações devem ser apartados pelas funções organizacionais. Sendo estas, caracterizadas por seis departamentos: produção ou serviços; comercial ou marketing; materiais ou logística; financeira; recursos humanos; e jurídico legal.

Cruz (2017) evidencia que, um dos principais benefícios da integralização do planejamento operacional ao estratégico, é que permite administrar qualquer organização com base nos objetivos definidos, pois, nada mais é do que uma conceituação dos processos, que permitem que a organização possa operar. O plano operacional nos dá a oportunidade de chegarmos a base de criação dos planos estratégicos e táticos, conforme Figura 29.

Figura 29 – Modelos de planejamento



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Oliveira (2018) alega que o propósito do planejamento é o desenvolvimento de processo, técnicas e atitudes administrativas, proporcionando situações viáveis para avaliação das implicações futuras sob as decisões presentes, facilitando a tomada de decisão futura, tornando-a mais rápida, coerente, eficiente e eficaz.

De Toni (2016) lembra que o processo de planejamento estratégico pode ser comprometido, caso não sejam tomadas medidas para mudança de *mindset* das equipes de trabalho envolvidas. Este fator é essencial, para que as diversas partes da organização atuem de maneira coordenada representando uma rede, para a realização da estratégia.

Segundo Pearce II e Kluyver (2006), toda organização sem fins lucrativos, independentemente de sua missão, necessita de três métricas de desempenho.

- a) **medir seu sucesso em mobilizar os recursos necessários:** utilizando parâmetros para visualização do desempenho em levantar fundos, número de membros atuantes e até sua participação no mercado (*Market share*);
- b) **avaliar a eficácia de seu pessoal na realização de tarefas atribuídas:** podendo ser analisado pelo número de pessoas atendidas e número de projetos, é uma forma de medir o desempenho relacionado as equipes;
- c) **avaliar seu progresso em direção da missão definida:** esta métrica é um dos maiores desafios para instituições sem fins lucrativos, porém, podem ser criados indicadores que devem ser alcançados, passando assim para seus colaboradores e público geral, que dentro das perspectivas traçadas, os objetivos estão sendo alcançados. Em uma instituição de caridade, pode ser medido quantas pessoas pretendem auxiliar com seu atendimento.

Para De Toni (2016), planejamento público se tornou uma atividade restrita a especialistas, sendo distante da solução dos problemas do mundo real. É necessário entender e ultrapassar muitos preconceitos em relação à atividade do planejamento dentro do setor público.

Conforme Andrade (2016), a formulação das estratégias em organizações sem fins lucrativos, é fortemente influenciada pelos grupos que a financiam, sendo que, grande parte das organizações preocupa-se mais com a eficiência dos recursos do que com a eficácia dos serviços prestados, gerando dificuldades na formulação do planejamento estratégico (a principal preocupação de seus gestores é “manter a organização funcionando”).

Armstrong e Kotler (2007) salientam que o planejamento estratégico é o processo de desenvolvimento do alinhamento estratégico dos objetivos e habilidades de uma organização, visando oportunidades em mercados com mutação. Cada empresa deve encontrar o plano que faça maior sentido para sua sobrevivência e crescimento a longo prazo, iniciando seu

planejamento pelo propósito geral e missão, vislumbrando seus objetivos dentro do seu portfólio de negócios e após aplicando junto as demais áreas atuantes.

Cruz (2017) argumenta que o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências que devem ser tomadas pelo executivo para situações em que o futuro possa ser diferente do passado; no entanto, a empresa tem condições e meios para agir sobre suas variáveis e fatores, sendo o planejamento um processo contínuo e mental, independente da vontade de seus executivos, nem que para isso realizem ações planejadas.

Para Rezende (2018), o êxito ou sucesso do planejamento estratégico é encontrado quando: a missão e a visão da organização e suas estratégias movimentam seu ambiente interno e externo; seus objetivos são realizáveis; havendo um trabalho coletivo compromissado entre as partes; elaboradores capacitados e em linha com planos organizacionais existentes, salientando que a gestão da instituição deve estar presente, vivenciando o planejamento junto as demais pessoas que compõem a formulação do planejamento.

Morais e Barros (2017) reiteram que, associado a noções de prazos (curto, médio e longo), esse processo ocupa a lugar que, no passado, era utilizado para uma gestão menos flexível, firmada basicamente na premissa que as condições que se encontravam vigentes, manter-se-iam estáveis em relação ao futuro. Isso foi fadado ao fracasso quando a turbulência externa mostrou ser a variável mais significativa em momentos ora vivenciados.

Oliveira (2018) afirma que o planejamento é um processo contínuo que trama sob um conjunto de decisões complexas inter-relacionadas, que podem ser separadas de formas diferentes, apresentando 5 aspectos básicos que devem ser considerados em qualquer planejamento.

- a) **planejamento dos fins:** é a especificação do estado futuro almejado, sendo, a visão, valores, missão, propósitos, objetivos, seus desafios e metas;
- b) **planejamento dos meios:** presunção dos caminhos para que a empresa possa chegar ao estado futuro desejado, seja pela expansão da capacidade produtiva ou diversificação de produtos;
- c) **planejamento organizacional:** esquematização das necessidades organizacionais para que se chegue a realização dos meios propostos, por exemplo, e estruturação da empresa em unidades estratégicas de negócios;
- d) **planejamento dos recursos:** alocação dos recursos humanos, tecnológicos e materiais, bem como a definição da origem e aplicação de recursos financeiros,

estabelecendo assim programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro almejado;

- e) **planejamento da implantação e controle:** inerente à atividade de planejar o acompanhamento da implantação, bem como da avaliação dos resultados apresentados.

Andrade (2016) retrata que, a definição do negócio refere-se as decisões relacionadas com os setores atuantes da empresa ou setores que a empresa pretende atuar, focando na busca de oportunidades nas áreas específicas dentro destes.

8.3.1 Modelos de Planejamento Estratégico

Freitas (2016) salienta que toda organização, independentemente qual seja seu setor econômico, seja fins lucrativos ou não, pública ou privada, deve estar apta a cumprir sua missão através do desenvolvimento da sua estratégia organizacional. A gestão correta dos seus programas é a melhor maneira de identificar, otimizar e coordenar a correta execução de projetos que visem a concretização dos seus resultados.

Segundo Fischmann e Almeida (2018), a formalização das ideias do planejamento estratégico é de suma importância, para que haja uniformidade de entendimento e que sua divulgação seja facilitada, não colocando somente ideias em resumo, mas também, uma coerência entre as partes e o todo, elevando a importância da correta utilização das ferramentas para tal atividade.

8.3.1.1 BSC (*Balanced Scorecard*)

Guazzelli e Xarão (2018) conceituam que o BSC é uma ferramenta abrangente que traduz a visão, missão e as estratégias da empresa em um conjunto de medidas de desempenho, representadas por um sistema que contempla todos os objetivos da empresa, não apenas os financeiros, conforme Figura 30.

Kuazaqui (2016) ressalta que um bom *Balanced Scorecard* necessita de uma combinação adequada de resultados (indicadores de fatos) e possuir vetores de desempenho (indicadores de tendência) da estratégia da unidade de seus negócios.

Figura 30 – Modelo BSC



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

8.3.1.2 Cinco Forças de Porter

Guazzelli e Xarão (2018) retratam que em 1979 Michael Porter criou um modelo de forças básicas com o intuito de determinar a competitividade dentro da indústria, apresentando sobre quais maneiras estas forças tem relação. Definem a capacidade do lucro final da indústria, sendo avaliada em relação ao retorno de longo prazo sobre o capital aplicado, lembrando que, cada organização deve reconhecer suas forças e fraquezas frente à indústria e assim, definir suas estratégias de maneira que proteja suas forças constatadas.

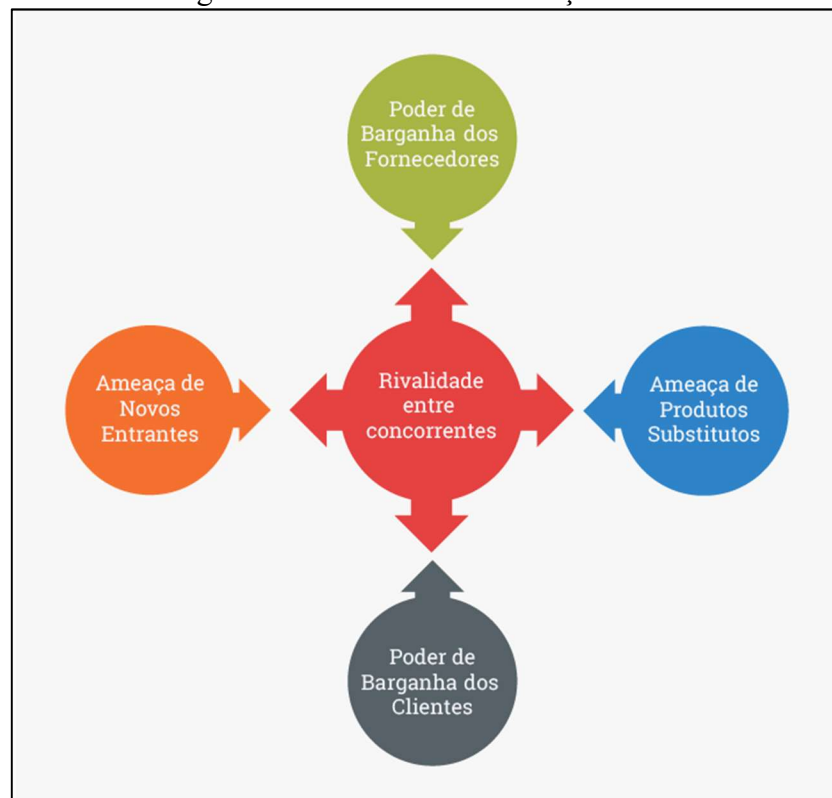
Guazzeli e Xarão (2018) apresentam as cinco forças de Porter da seguinte forma (Figura 31).

- a) **ameaça de novos entrantes:** define a probabilidade de novas organizações serem inseridas em uma área da indústria e fazerem parte do mercado. Este grau de ameaça está vinculado à expectativa dos entrantes quanto aos obstáculos existentes e reação da concorrência;
- b) **poder de barganha dos clientes:** os clientes competem com a indústria pressionando a redução do valor do bens e serviços ofertados, buscando uma maior qualidade e jogando uma empresa contra a outra, comprometendo inclusive a rentabilidade da indústria;
- c) **ameaça de produtos substitutos:** ocorre a busca de produtos substitutos, que

possam desempenhar a mesma função dos apresentados pela indústria, esta substituição, pode limitar ou até mesmo diminuir os retornos da empresa, fixando um teto de lucro;

- d) **poder de barganha dos fornecedores:** os fornecedores são capazes de barganhar sobre a indústria quando forçam o aumento dos valores ou a baixar a qualidade dos itens, caso a indústria possua poucos fornecedores, o poder dos fornecedores se eleva por meio de fornecimento com exclusividade e/ou monopólio;
- e) **rivalidade entre concorrentes:** é a disputa por posição entre as organizações, que desempenhem atividades em um mesmo mercado, habitualmente conhecida por batalhas publicitárias, concorrência de preços, criação de novos produtos e/ou serviços e aumento das garantias ofertadas ao consumidor.

Figura 31 – Modelo Cinco Forças de Porter



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

8.3.1.3 Ciclo PDCA

Silva et al (2017) menciona que o método PDCA (*Plan* – Planejar; *Do* – Executar; *Check* – Controlar e *Action* – Atuar). O ciclo PDCA vem se desenvolvendo no ambiente organizacional como um método gerencial para melhoria de processos e soluções de problemas,

tendo como base a melhoria contínua, podendo ser aplicado em qualquer tipo de organização, conforme Quadro 20.

Quadro 20 – Conceituação dos termos do Ciclo PDCA

Sigla	Termo	Tradução	Conceito
P	Plan	Planejar	Estabelecer objetivos e processos que se fazem necessários para o fornecimento de resultados condizentes com os requisitos e políticas pré-determinadas;
D	Do	Fazer	Implementar as ações necessárias;
C	Check	Controlar, verificar	Monitorar e mensurar os processos e produtos relacionados as políticas, aos objetivos e requisitos definidos, relatando assim os resultados;
A	Action	Atuar, agir	Executar as ações promovendo a melhoria dos processos de forma contínua

Fonte: elaborado pelo autor com base em Silva et al (2017).

O Ciclo PDCA atua na identificação e melhoria do desempenho quando este não satisfaz os objetivos estabelecidos, conforme Figura 32.

Figura 32 – Modelo Ciclo PDCA



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

8.3.1.4 Matriz SWOT

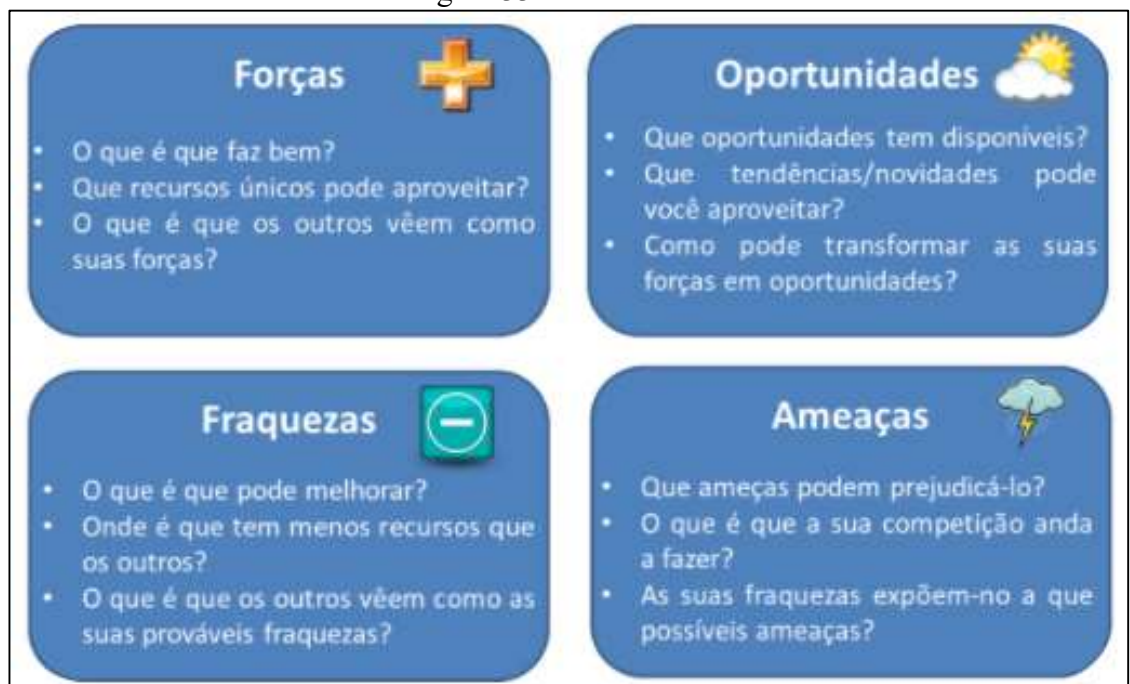
Gamble e Thompson (2012) analisam a análise SWOT (do inglês, *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), como uma ferramenta que mensura a força dos recursos da empresa e suas deficiências competitivas, também como suas oportunidades no mercado e

as ameaças externas ao seu futuro, conforme Figura 33.

Kuazaqui (2016) conceitua a SWOT da seguinte forma:

- a) **pontos fortes:** são as vantagens estruturais competitivas de uma empresa, como a qualidade do serviço de seus colaboradores, maquinário, tecnologia. Ao identificá-los, a empresa deve potencializá-los para fortalecer suas vantagens competitivas;
- b) **pontos fracos:** são as deficiências estruturais e relacionadas a concorrentes, a falta de infraestrutura pode ser alterada mediante ações de curto, médio e longo prazo. Assim que identificá-las a empresa deve tomar ações que visem suas eliminações ou diminuição, visando a criação de novos pontos fortes;
- c) **oportunidades:** referem-se as forças ambientais externas e incontroláveis que tendem a favorecer o cenário da empresa, devendo ser devidamente reconhecidas, valorizadas e aproveitadas enquanto disponíveis, estando sempre atento ao cenário;
- d) **ameaças:** podem comprometer a vantagem competitiva do negócio, pois normalmente representam obstáculos para o desenvolver das atividades, que devem sempre ser conhecidos pelos gestores, visando estabelecer métricas de defesa.

Figura 33 – Modelo Matriz SWOT



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

8.3.1.5 5W2H

Conforme Nakagawa (2019), a técnica 5W2H é uma ferramenta prática, que auxilia na concepção de planos de ação, utilizada para tomadas de decisão sobre os principais elementos que orientam a implementação de tais planos, auxiliando de forma orquestrada, sendo utilizada inclusive na gestão de projetos ou planos de negócios. Este método é constituído por sete perguntas, conforme Quadro 21.

- a) **what – O quê?** Qual a atividade, assunto, projeto, o que será feito? Apresentando normalmente uma ação, problema ou desafio a ser realizado;
- b) **why – Porquê?** Quais os motivos para realizar tal atividade, porquê precisa ser feito? Irá solucionar problemas?;
- c) **where – Onde?** Qual o local que a atividade será realizada? Internamente ou externamente? Qual o setor onde será realizado?;
- d) **when – Quando?** Qual a data de início da ação e seu prazo de entrega? Deverá ter data de início e de entrega dos resultados;
- e) **who – Quem?** Quem será o responsável pela ação? Será dividido em diversos responsáveis?;
- f) **how – Como?** Exemplificar de cada maneira a ação será conduzida, apresentando os procedimentos e etapas a serem realizadas, atribuindo responsáveis por cada etapa e salientando o prazo de entrega;
- g) **how much – Quanto?** Qual será o valor investido? Será utilizado material e assessoria externa?

Quadro 21 – Elaboração do 5W2H

Método do 5W2H			
5W	<i>What</i>	O que	Que ação será executada?
	<i>Why</i>	Porquê	Porque a ação será executada?
	<i>Where</i>	Onde	Onde será executada a ação?
	<i>When</i>	Quando	Quando a ação será executada?
	<i>Who</i>	Quem	Quem irá executar/participar da ação?
2H	<i>How</i>	Como	Como será executada a ação?
	<i>How much</i>	Quanto custa	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: elaborado pelo autor com base em SEBRAE (2009).

8.4 ANÁLISE DO CENÁRIO

Para Silva (2019), o processo de análise do ambiente, com suas numerosas variáveis, é realizado pelas empresas que procuram oferecer produtos ou serviços atrativos para conquistar clientes e seu ambiente externo, que por meio de numerosos fatores mutáveis, criam um ambiente favorável ou desfavorável.

Rocha (2012) alega que no mundo dos negócios, a palavra ambiente não se refere apenas ao que está ao entorno da empresa, mas também ao que se encontra dentro dela, em geral, definimos ambiente organizacional como o conjunto de fatores internos e externos que possuem interferência no desempenho da organização. Reforçando que as empresas funcionam como sistemas abertos, tendo interação com o mundo ao seu redor e recebendo influência direta.

Diniz (2014) retrata que, cenário é a probabilidade de futuro criada a partir do estudo do ambiente. A criação dos cenários é essencial no plano estratégico, pois, visa auxiliar as empresas nas suas definições estratégicas.

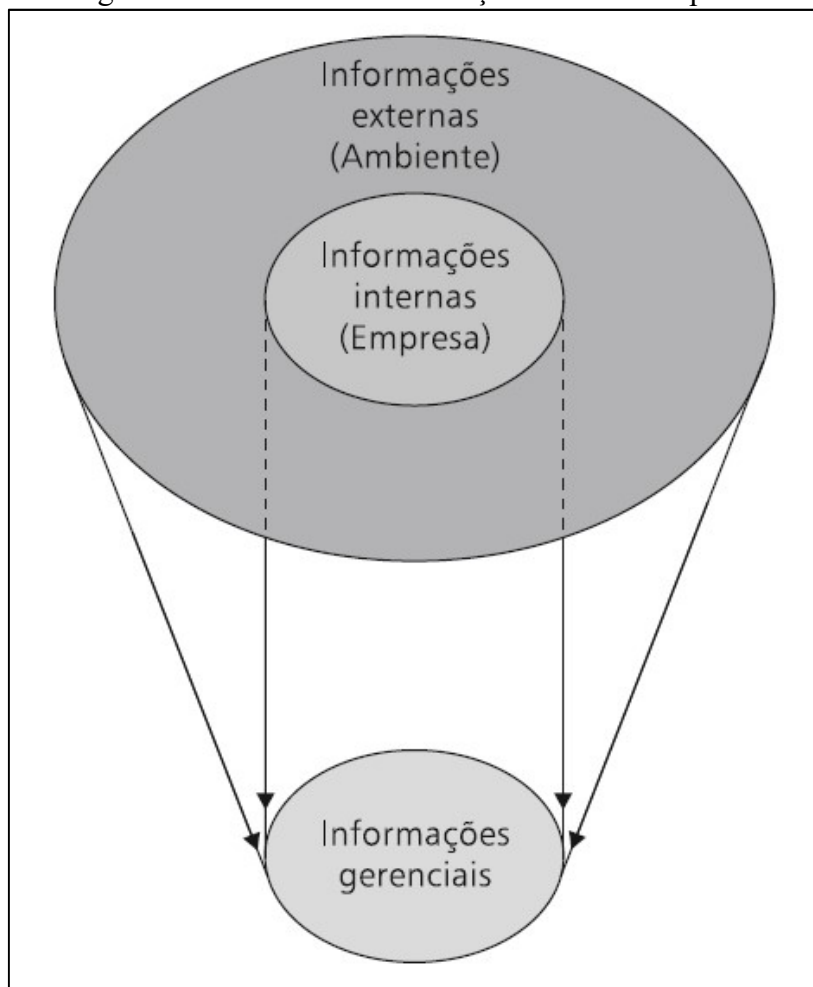
Conforme Oliveira (2018), esta análise exige um processo de revisão intenso dos cenários, à medida que o ambiente fica mais turbulento, estes cenários, tornam-se mais importantes para o processo de decisão, podendo ser analisados de forma otimista e pessimista, aspectos esses que estão relacionados a técnicas de desenvolvimento que envolvem: dedução, indução, lógica e intuição.

Sertek, Guindani e Martins (2012) mensuram que o planejamento estratégico se restringia à análise dos pontos fortes e fracos de uma organização, passando após disso a se preocupar também com o planejamento e administração de possíveis mudanças no ambiente organizacional, este, entrou em crise devido a imprevisibilidade cada vez maior do mercado, exigindo cada vez mais uma postura dinâmica e conectada ao ambiente.

Silva (2019) salienta que o verdadeiro conceito de estratégia é relacionado a ideia de buscar um posicionamento dentro do mercado, estabelecendo uma relação da empresa com seu ambiente, sendo capaz de proporcionar a ela uma vantagem competitiva sustentável.

Oliveira (2018) caracteriza que o conjunto das informações externas e internas à empresa, formam por sua vez, seu sistema de informações global, cabe, ao gestor, extrair as informações gerenciais que, realmente, a empresa necessita para que seja eficaz em seu processo decisório, conforme Figura 34.

Figura 34 – Sistema de informações em uma empresa



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Guazzelli e Xarão (2018) evidenciam que, a análise de oportunidades e ameaças no ambiente é uma das bases mais importantes do planejamento estratégico, reforçando que a análise de cenários vem no sentido de apoiar as estratégias traçadas pelas organizações, sendo que, sua realização é imprescindível para alcançar o desempenho esperado e seu principal objetivo é poder vislumbrar situações que podem tornar-se reais futuramente.

Campos (2016) conceitua a análise de ambientes da seguinte forma:

- a) **pontos fortes:** devem ser verificadas as capacidades defensivas que ampliem o potencial de forças internas perante uma condição externa, de tal maneira que, viabilize as ações para enfrentar a ameaça em questão;
- b) **oportunidades:** buscar estratégias ofensivas, alavancas, que se utilizadas de forma correta, podem trazer vantagem competitiva para a organização;
- c) **pontos fracos:** devem ser identificados os focos de vulnerabilidade, sendo tratados com ações defensivas ou que fortaleçam;
- d) **ameaças:** levantar restrições a serem atacadas, de maneira que as oportunidades

apresentadas possam ser aproveitadas.

Rezende (2018) defende que, as forças ou pontos fortes da organização, são as variáveis internas e controláveis que fornecem condições favoráveis para o negócio em relação ao seu ambiente, devendo ser amplamente explorados pela organização. Enquanto, as fraquezas e pontos fracos, são as variáveis que propiciam condições desfavoráveis, que devem ser melhorados, adaptados e eventualmente deixados de lado pela instituição.

Sertek, Guindani e Martins (2012) retratam que devem ser concebidos dois ou três cenários futuros, que busquem estimular a percepção de diferentes possibilidades:

- a) **cenário otimista:** em que imagina-se a melhor situação possível para o seu negócio;
- b) **cenário realista:** quando se apresenta a real situação do negócio, não tendo interferências externas otimistas ou pessimistas;
- c) **cenário pessimista:** em que se prevê a pior situação possível para o negócio.

Pize (2015) menciona que, quanto mais dinâmicos forem os ambientes interno e/ou externo da empresa, mais importante será o desenvolvimento e a utilização de cenários na tomada de decisões estratégicas

Conforme Certo e Peter (2005), análise do ambiente é o processo que monitora o ambiente organizacional, buscando identificar oportunidades e riscos presentes e futuros que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas e objetivos traçados. Nesse âmbito, o ambiente organizacional se configura como o conjunto de todos os fatores, sendo eles internos e/ou externos, que venham a influenciar o progresso da organização na realização dos seus objetivos.

Conforme Oliveira (2018), toda empresa é parte integrante de seu ambiente, pois, enquanto os níveis mais baixos da empresa (operacional), possuem correlação com aspectos internos, os níveis mais elevados (estratégico), estudam e mapeiam oportunidades e ameaças que o ambiente externo apresenta à empresa, fortalecendo a ideia de que o conhecimento sobre o ambiente é fundamental para o processo estratégico, obtendo adequada compatibilidade, direta ou indiretamente sobre seus propósitos, objetivos, métricas, políticas, programas, projetos etc.

Pereira (2010) fundamenta que, análise externa compreende de todas as forças ambientais que se encontram fora da organização e que podem afetá-la diretamente ou indiretamente, ressaltando que, caso a organização não as reconheça, ou poderá estar perdendo oportunidades ou permitindo que ameaças venham a prejudicar seu negócio.

Campos (2016) reitera que as instituições devem adaptar-se às mudanças do ambiente

ou não sobreviverão, é necessária para todas as organizações, sejam elas de pequeno ou grande porte, com ou sem fins lucrativos, públicas e privadas.

Para Neis e Pereira (2015), oportunidades e ameaças podem gerar alguns paradoxos, por exemplo, uma oportunidade reconhecida e não aproveitada pode virar uma ameaça, a partir do momento em que o concorrente a aproveite, assim como, uma ameaça conhecida com antecedência, pode vir a se tornar uma oportunidade para a organização.

Pize (2015) salienta que os cenários representam as possíveis condições do ambiente no futuro (internas e externas), quando as estratégias definidas no planejamento serão implantadas, e reitera que a criação de diversos cenários permite uma tomada de decisão mais assertiva em relação as estratégias a serem adotadas, maximizando a capacidade de atingir os objetivos propostos.

Análise ambiente externo:

- a) **oportunidades:** são fatores ou forças externas no qual as organizações não possuem controle, contudo, uma vez conhecidas, auxiliam a organização a tomar decisões e ações estratégicas que visem sua utilização de forma positiva;
- b) **ameaças:** são fatores ou forças externas no qual as organizações não possuem influência, e que resultam em impactos negativos para o negócio, porém, desde que conhecidos em tempo, permitem a organização uma tomada de decisão e ações para tentar evita-las.

Análise ambiente interno:

- a) **pontos fortes:** são fatores internos da organização, no qual possui controle, lhe conferindo condições favoráveis em relação ao seu negócio, diferenciais como produtos, serviços e processos, pontos estes, que devem ser extremamente explorados;
- b) **pontos fracos:** fatores interno da organização, que determinam uma posição desconfortável da organização, quando analisado seu ambiente de atuação, necessitando serem eliminados e/ou minimizados.

Pereira (2010) cita que, o ambiente interno pode ser reconhecido pelos seus pontos fortes e fracos, retratando as competências e incompetências da organização, sendo reconhecidas realizando análises das áreas funcionais, mais conhecidas como: Financeira, Marketing, Recursos Humanos e Produção/Serviços.

Certo e Peter (2005) consideram que, as organizações modernas são mais do que sistemas fechados: são sistemas abertos que recebem influência do ambiente e encontram-se em constante sinergia com ele, cabendo aos administradores assegurar que esta influência seja

canalizada para uma direção positiva, contribuindo para seu sucesso organizacional.

Conforme Rezende (2018), a análise de uma organização já estabelecida deve relatar a atual situação e proposta; para aquela a ser estabelecida, a análise vem a fim de relatar a situação proposta ou desejada.

Lourenço (2016) relata que, para compreender o atual cenário da administração pública Brasileira e sua evolução nos últimos anos, é necessário entender como os principais fatos e mudanças das últimas décadas tiveram interferência nos modelos de gestão, provocando transformações de um modelo patrimonialista, para um burocrático e, recentemente, se transformando em um modelo gerencial.

Nogueira (2015) reforça que, cenários são possibilidades de futuro, este, que é criado a partir do estudo do ambiente, sendo crucial no planejamento estratégico, uma vez que, auxilia as empresas nas decisões estratégicas. O primeiro passo para a contextualização de cenários é, responder algumas perguntas:

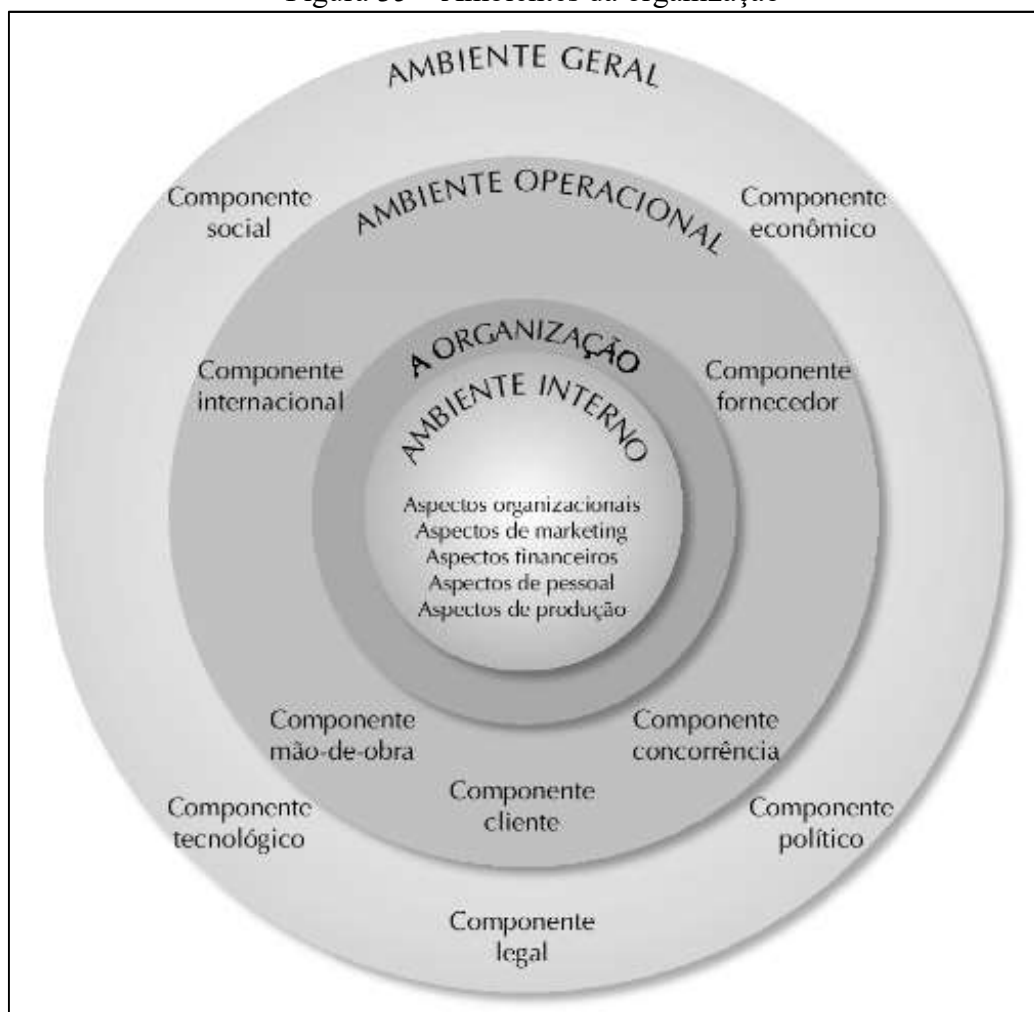
- a) **onde estamos agora?** Olhe para o presente;
- b) **onde pretendemos estar em 15 anos?** Olhe do alto da montanha para o futuro;
- c) **quais norteadores podem afetar os cenários?** Olhe para todos os lados;
- d) **devemos nos adaptar ou realizar mudanças para obter nossos objetivos?** Olhe para dentro da organização.

Campos (2016) evidencia que podemos classificar os ambientes das empresas em macroambiente, ou ambiente geral, que é o local de atuação dela, e microambiente, ou ambiente operacional, que é constituído por elementos próximos da organização.

Certo e Peter (2005) reiteram que o ambiente externo à organização, é formado por componentes que normalmente possuem um amplo escopo e sobre o qual a organização não possui nenhum controle. Enquanto, o ambiente operacional é formulado por setores que possuem implicações específicas e relativamente imediatistas na empresa, como, clientes, concorrência, mão de obra, fornecedores e questões de âmbito internacional, conforme Figura 35.

Certo e Peter (2005) conceituam que o ambiente interno é o nível que está dentro da organização, e possui implicação imediata e específica em sua administração, diferente dos componentes dos ambientes geral e operacional, que se encontram fora da organização. Componentes internos são facilmente perceptíveis e controláveis, conforme Quadro 22, que relaciona alguns dos componentes internos mais importantes da organização.

Figura 35 – Ambientes da organização



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Quadro 22 – Aspectos do ambiente interno de uma organização

Aspectos organizacionais	Aspectos de pessoal
Rede de comunicação	Relações trabalhistas
Estrutura da organização	Práticas de recrutamento
Registro dos sucessos	Programas de treinamento
Hierarquia de objetivos	Sistema de avaliação de desempenho
Política, procedimentos e regras	Sistema de incentivos
Habilidade da equipe administrativa	Rotatividade e absenteísmo
Aspectos de Marketing	Aspectos financeiros
Segmentação do mercado	Liquidez
Estratégia do produto	Lucratividade
Estratégia de preço	Atividades
Estratégia de promoção	Oportunidades de investimentos
Estratégia de distribuição	

Fonte: elaborado pelo autor com base em Certo e Peter (2005).

8.4.1 Oportunidades

Dentro da Associação Mão Amiga vislumbramos inúmeras oportunidades que podem ser desenvolvidas, de forma que, a entidade possa viabilizar seu crescimento em áreas como, o setor financeiro, o tecnológico, o comercial e a sua divulgação e marketing.

No setor financeiro, entendemos que o maior número de parceiro comerciais, junto a desvinculação do setor público pode se tornar uma alternativa, conectando seus doadores de maneira com que se torne um hábito mensal e possa trazer benefícios aos doadores do projeto, como descontos em estabelecimentos comerciais, em locais de tratamento estético, cuidados com a saúde, praças de alimentação, entre outras inúmeras possibilidades.

Atualmente os projetos já apresentam alternativas de doação de cestas básicas, acessando o *site* do Projeto Mão Amiga, e em suas redes sociais, apresentam o passo a passo para o cadastramento no programa Nota Fiscal Gaúcha, que direciona parte de seus impostos para a entidade cadastrada. Ainda, realiza um trabalho de contato junto a padrinhos e parceiros, fomentando a doação de recursos ou a sua periodicidade no formato de doação financeira.

Dentro desta linha, acredita-se que uma maior autonomia comercial poderia tornar os programas mais conhecidos em nossa região, designando a responsabilidade para um colaborador, que possa realizar visitas a grandes empresas regionais, apresentando a história e forma de trabalhar da Associação Mão Amiga, angariando assim, novos parceiros para a manutenção e crescimento dos projetos.

Parceiros estes que, não necessariamente necessitem doar dinheiro, mas que possam em conjunto compartilhar profissionais de áreas específicas, reforçar as características da Associação para seus colaboradores, podendo estes, virem a se tornar voluntários, doadores, e muitas vezes replicadores da boa ação, ajudando na divulgação e expansão da marca.

Criação de parceria junto a profissionais da saúde, como pediatras, psicólogos e dentistas, que podem realizar atendimentos semanais para famílias que participam do projeto, auxiliando no cuidado das crianças participantes, e instruindo pais aos procedimentos necessários em determinadas idades.

Alternativa que pode oportunizar esta aproximação de profissionais e/ou possíveis voluntários para atividades organizacionais e necessidades em eventos e demandas operacionais, é o alinhamento de parcerias junto a instituições de ensino Superior, que podem ser cadastradas como parceiros do projeto, encaminhando alunos e colaboradores para realização destas demandas. Esta participação pode ser revertida em horas complementares, e de antemão, estes futuros profissionais conseguem colocar em prática o aprendizado conduzido

pelas instituições de ensino onde atuam.

Algumas entidades, além do trabalho social que realizam, buscam alternativas paralelas de geração de caixa, fortalecendo assim, seu planejamento financeiro e tornando a entidade menos dependente de doações do setor público e ou de terceiros, um exemplo, é a Associação Anália Franco, com 105 anos de existência, que atende a população carente na zona rural de Itapetininga (SP), que já atuou em frentes alternativas para gerar seu próprio recurso financeiro, possuindo jornal, uma tipografia, cursos de corte e costura, e desenvolveu práticas agropecuárias, em sua fazenda.

O Projeto Mão Amiga sempre possuiu uma agenda anual na qual apresentava mensalmente atividades voltadas a datas especiais, que em alguns casos, buscava a angariação de recursos, em outros, aproveitava as datas comemorativas para aproximação de parceiros e também do público no qual atende. Em meio a pandemia do COVID-19, reforçaram ainda mais estes eventos, sendo em sua grande parte, eventos voltados a alimentação com *Drive Thru*, onde as pessoas realizam a compra de ingressos antecipadamente, definiam a opção de cardápio e só passavam no ponto de coleta para pegar seu alimento e degustar em casa, sempre com o apoio de grandes marcas regionais e equipes de *chefs* (Mão Amiga Gourmet).

Estas atividades podem seguir sendo feitas, mesmo após a pandemia, podendo alinhar com grandes marcas da região o dia Mão Amiga, na qual, um percentual das compras realizadas naquele respectivo estabelecimento, será direcionado ao Mão Amiga, por meio de doação financeira, cestas básicas, produtos de higiene e limpeza. Desta forma, o negócio local parceiro tem aumento em suas vendas e o Projeto também vem a ser beneficiado.

Procedimento estes que necessitarão de um maior controle de qualidade em suas atividades e atendimento, uma vez que, a qualquer momento, possíveis doadores poderão estar presentes nas casas, analisando como o trabalho é realizado, e se existe uma boa gestão sobre as frentes de atuação. Estas alternativas, exigirão cada vez mais polivalência dos profissionais que estiverem presentes dentro do projeto, necessitando em algumas funções, pluralidade de repertório, sabendo realizar diversas atividades até então não pertencentes a sua função.

É evidenciado que a Associação possui uma marca extremamente forte, mas que divulgada de maneira que poucos ainda possuem acesso, só quem possui curiosidade consegue entender melhor sua maneira de atuação e formas de colaboração. A forma mais abrangente utilizada recentemente é via rádio, no qual a Rádio Mais Nova FM, apresenta em alguns momentos diários, um pouco mais sobre a possibilidade de ajudar a Associação Mão Amiga.

Neste quesito, é evidente a necessidade de aprimoramento tecnológico, buscando formas de divulgação em massa, seja por mídia paga, via plataformas de redes sociais, envio de

mensagens via *WhatsApp* para doadores, voluntários e rede regional, mostrando o dia a dia de cada entidade e como sua colaboração é importante para o desenvolvimento de todas as famílias dependentes deste auxílio.

Oportunidade de criação de redes sociais para todas as casas, que possam ter divulgação das pessoas que ali são atendidas, de forma que, mostrem o dia a dia, atividades, evolução e a constante procura por um excelente acolhimento a todos. A aproximação junto a seus doadores é algo que deve ser mais bem aproveitado, uma vez que, o mesmo deve sentir-se parte integrante das boas ações realizadas, que por muitas vezes, sabe que ajuda, mas não tem a possibilidade de visualizar como sua participação é de extrema importância para as famílias atendidas pela entidade.

Será necessária a utilização de métodos de medida para o acompanhamento eficaz destas ferramentas, vislumbrando o campo de atendimento e analisando a qualidade deste atendimento, bem como, a aproximação de seu cliente junto ao projeto, para que ele se sinta parte importante e integrante, como se fosse parte da família Mão Amiga. Criando uma espécie de reportagem quinzenal, na qual são visitadas famílias que são atendidas pelo Projeto, contando um pouco de sua história e encaminhando estas informações para doadores assíduos.

Hoje, a Associação Mão Amiga atua no segmento que definimos como terceiro setor, no qual possui práticas oriundas do setor privado, mas que não angaria ou busca a lucratividade, e neste mesmo período, tem o intuito de realizar atividades que atendam a necessidades de pessoas com dificuldades financeiras, de educação, de saúde e muitas vezes de convivência social. É visível que uma de suas grandes oportunidades é a profissionalização e composição de normas e regras como uma instituição privada, visando seu crescimento, para que assim, possa atender cada vez mais pessoas e alavancando seu negócio, sendo usando da correta divulgação para isso.

Em breve resumo, apresentamos no Quadro 23, os pontos de oportunidades na entidade, onde buscamos explicar de forma clara as principais necessidades e demandas que devem ser analisadas e em alguns casos, aplicar a ação que for imprescindível para que o processo possa ser realizado.

Quadro 23 – Oportunidades

Aspectos financeiros	Aspectos comerciais
Aumentar o nº de parceiros comerciais;	Criação de cargo de vendedor do Projeto;
Desvinculação do setor público;	Maior divulgação do método "Nota fiscal Gaúcha";
Maior proximidade com negócios locais;	Intensificação de marketing dos meios de doação;
Criação de alternativas para geração de caixa;	Divulgação em massa do funcionamento do projeto;
Mão Amiga Day.	Aproximação junto ao seu público e clientes.
Aspectos pessoais	Aspectos administrativos
Aumentar participação de voluntários;	Buscar maior aproximação dos padrinhos/multiplicadores;
Prospecção de profissionais de distintas áreas, para o aperfeiçoamento do projeto;	Aumentar nível de qualidade no atendimento, capacitação de colaboradores;
Parcerias com instituições de Ensino Superior;	Profissionalização dos colaboradores e atividades;
Criar projeto "Família Mão Amiga", apresentando histórias de famílias que estão e já passaram pelo projeto;	Criação de métricas, para avaliação do ambiente e dos profissionais;
Parcerias com escolas de cursos, para aplicação junto aos seus colaboradores e escolas infantis conveniadas.	Ser entidade conceito no estado do RS.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

8.4.2 Ameaças

Conforme pesquisas do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), atualmente existem 276 mil associações sem fins lucrativos e fundações privadas no país, estas, disputam entre si a atenção e os recursos provenientes do poder público, do meio corporativo e da comunidade onde está inserida, mas para que isso possa fluir da melhor maneira, devemos ter compreendida a necessidade de um planejamento estratégico em rede, visão de longo prazo, conhecimento da comunidade onde atua, excelente relacionamento com parceiros e total comprometimento com os envolvidos nas atividades e doações.

O crescimento deste segmento, acaba por sua vez, oportunizando o aumento de concorrência no mercado, não que este tipo de situação seja algo negativo, pois a ideia principal é que instituições deste meio, façam o bem pela comunidade, mas a falta de aproximação e fidelização junto aos seus parceiros, pode ser uma ameaça, já que, podem alternar entre instituições e isso afetar o planejamento financeiro e estratégico da organização.

Neste âmbito, entramos em uma das ameaças da entidade, que é a não geração de caixa

próprio e a dependência de parte de seus recursos ser oriunda do setor público. Hoje todo o valor pago para a manutenção das crianças nas escolas de educação infantil é proveniente de doações, esta dependência é semelhante a uma indústria possuir um único fornecedor de matéria prima, caso um dia ele feche, ou aumente seus preços, a cadeia acaba sendo prejudicada.

Esta necessidade de recursos de terceiros, sendo eles, doadores e/ou setor público, é fator agravante para a criação de um planejamento estratégico, com objetivos a curto, médio e longo prazo, sendo que, a qualquer momento as estratégias traçadas e metas almejadas podem ter que passar por modificações, devido falta de recursos para o bom funcionamento.

Uma das ameaças é a ligação da marca Mão Amiga a uma única pessoa, atualmente, Frei Jaime Bettega é esta figura, salientamos que, para o melhor desenvolvimento da marca seria necessária desvinculação de forma sadia e exponencial, apresentando a Associação ao mercado como um grupo de entidades que visa o cuidado ao próximo.

A limitação do crescimento do negócio pode vir embarcada junto a esta limitação da marca, uma vez que, uma única pessoa, pode não ser capaz de atingir todas as fatias de mercado necessárias para o desenvolvimento saudável do negócio, pois, investidores, doadores e parceiros, precisam enxergar demais atributos da entidade, e não somente realizar doações ou participar de atividades devido relacionamento e vinculação da imagem do Frei.

Em breve abordagem realizada, grande parte das pessoas desconhece com profundidade o projeto, diversos mencionaram que gostariam de ser voluntários, porém, não sabem como proceder para realizar tal atividade, casos de doadores, mencionaram que realizam a doação graças a figura do Frei Jaime Bettega, que lhes inspira confiança, mas que ao fundo, não sabem quem estão ajudando, e salientam que, seria interessante receber notificações e ou lembretes de como sua colaboração foi importante, ou de que maneira foi direcionada. Ex: Banco de sangue, que envia uma mensagem ao doador dizendo que, em determinado dia, a doação dele foi importante, pois ajudou alguém que necessitava.

Esta ameaça mostra o quanto o Projeto Mão Amiga cresceu nos últimos anos, de forma que, nem mesmo seus fundadores tinham a perspectiva de alcançar tais patamares, pois, muitas necessidades foram se encaixando conforme o projeto ia acontecendo, a entidade foi capacitando seus profissionais mediante demandas e desta forma se estruturou. Nada disso, pode ser considerado errado, mas perante os olhos do planejamento estratégico, podemos citar que até os dias de hoje a entidade teve sorte de ter pessoas dedicadas e parceiros fortes e flexíveis que sempre compraram a ideia, graças aos colaboradores que ali atuavam.

Para a perpetuação e vida longa do Projeto Mão Amiga, e demais entidades da Associação Mão Amiga, reforçamos a necessidade de implantação do planejamento estratégico

e definição das diretrizes que irão guiar este grupo no decorrer dos próximos anos, não ficando refém de ameaças externas para sua permanência na comunidade.

No Quadro 24, apresentamos um resumo dos temas abordados.

Quadro 24 – Ameaças

Aspectos financeiros	Aspectos comerciais
Falta de geração de caixa próprio;	Vinculação da marca a uma única pessoa;
Dependência do setor público;	Falta de conhecimento do Projeto na comunidade;
Crescimento no número de entidades filantrópicas;	Baixa aproximação de seu cliente;
Alta dependência de doações de terceiros;	
Volatilidade do mercado brasileiro.	
Aspectos pessoais	Aspectos administrativos
Baixa adesão de voluntários;	Falta de planejamento estratégico;
Capacitação de colaboradores;	Não definição de parâmetros de trabalho;
	Revisão de processos internos (descrição das atividades);

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Diante das análises realizadas nos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, a partir desta etapa, apresentaremos referências sobre negócio, missão, valores e visão, que poderão ser entendidas com maior profundidade e nos auxiliando a definição com maior clareza destes tópicos de extrema importância para a sequência do planejamento estratégico.

8.5 NEGÓCIO

Conforme Andrade (2016), a conceituação de negócio refere-se as decisões voltadas ao setor onde a empresa atua e/ou pretende atuar, focalizando nas oportunidades, e exigindo um esforço muito além do que simplesmente ofertar produtos ou serviços, sua correta definição é de apresentar os caminhos que a organização deve seguir.

Pize (2015) salienta que, ao definir negócio deve-se explicar a área ou âmbito de atuação da organização, devendo estar relacionado a soluções de necessidades do cliente, gerando benefício a ele e sua posterior satisfação.

Segundo Chiavenato (2020), um negócio precisa ser visualizado como um processo de satisfação do cliente, e não como uma produção de mercadorias e prestação de serviços,

produtos e serviços são efêmeros, mas necessidades básicas e clientes são eternos.

Conforme Müller (2015), as empresas possuem uma visão míope de seu modelo de negócio, focadas apenas no produto ou serviço que executa, com um foco estreito, competindo em grupos estratégicos de altíssima competitividade. Enquanto as empresas que possuem uma visão estratégica de seu negócio, possuem uma visão de longo prazo, firmada no benefício que a empresa oferta aos seus consumidores, conforme Quadro 25.

Quadro 25 – Exemplos de Negócio Míope x Estratégico

Empresa	Negócio Míope (produtos ou serviços)	Negócio Estratégico (benefícios)
Nike	Tênis	Atitude
Fedex	Encomendas	Paz de espírito
Harley Davidson	Motocicletas	Estilo de vida
Avon	Cosméticos	Beleza
Localiza	Aluguel de veículos	Solução em transporte
Randon	Veículos e implementos	Soluções para o transporte
Abril	Livros e revistas	Informação, cultura e entretenimento
BMW	Automóveis	Prazer em dirigir

Fonte: elaborado pelo autor com base em Müller (2015).

Andrade (2016) reitera que, os clientes não buscam algumas marcas para obter seu produto, e sim, seus benefícios, tais como a solução de problemas, maior qualidade, soluções que possam lhe trazer maior conforto, esta visão voltada aos benefícios, e não para o produto, é um dos fatores-chave para que empresas possam manter sua posição competitiva no mercado.

Pagnoncelli e Vasconcellos (2001) sugerem que, para a definição do negócio atual da empresa, sejam utilizadas 3 perguntas para reflexão.

- a) quem é mesmo seu cliente?
- b) qual é o benefício que seu cliente busca ao comprar seu produto ou serviço?
- c) quem são e quais serão os nossos concorrentes?

Rezende (2018) reforça que, em organizações públicas a palavra atividade é mais direcionada ao seu campo de atuação, atividade esta, que deve ser entendida, incorporada e vivenciada por todos na organização, frisando o setor de atividade ou objeto social.

Atualmente o Projeto Mão Amiga já possui uma visão de negócio, que baseada nas referências estudadas, foi constituída no sentido do negócio estratégico, apresentando ao seu cliente uma espécie de benefício, quando associada à sua participação junto a entidade. Conforme modelo apresentado.

“Você efetivando esperança”

Este modelo de negócio, pode ser representado também como forma de *slogan* da organização, que, conforme Pagnoncelli e Vasconcellos (2001), pode ser tomado como um compromisso estabelecido publicamente com seus clientes, e que também, deverá ser cumprido publicamente.

8.6 MISSÃO

Conforme Andrade (2016), missão é a razão de ser, ou propósito fundamental, que deve expressar o verdadeiro motivo pelo qual a organização existe, identificando seus clientes e/ou usuários, que serão seus principais beneficiários, devendo explicitar suas responsabilidades para com seus funcionários, comunidade e acionistas. Sendo apresentada em termos que venham a satisfazer alguma necessidade do mercado, jamais sendo colocada sob a forma de um produto. Algumas perguntas devem ser respondidas, conforme Quadro 26.

Quadro 26 – Questões para auxiliar na formulação da missão

Setor em que a empresa atua:	Têxtil.
Qual é o nosso negócio? (benefício oferecido)	Vestuário.
Quem é o nosso cliente?	Pessoas adultas, de ambos os sexos, com renda elevada e com hábito de frequentar ambientes de luxo.
O que eles realmente buscam quando nos procuram?	Aparência elegante sofisticada.
Missão da empresa	Vestir as pessoas de forma elegante e sofisticada.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Andrade (2016).

Rezende (2018) evidencia que, a missão está relacionada ao propósito, a razão, a função, a finalidade, a incumbência ou o ofício da organização, devendo focar sua competência essencial, sendo peculiar, explícita e única para a organização, direcionando as palavras para seus clientes, cidadãos e consumidores, sendo que sua formulação deve ser de fácil memorização.

Conforme Campos (2016), a missão deve refletir decisões importantes para a empresa

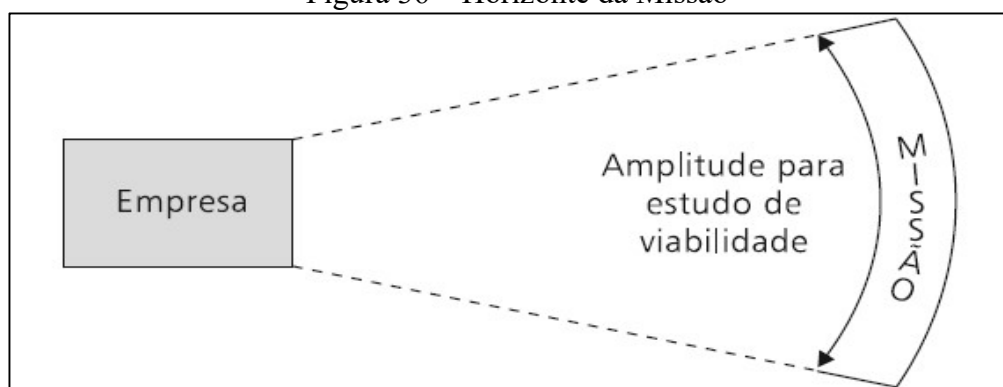
que definam qual seu rumo para o futuro, tendo a percepção de como ela irá se posicionar no mercado, sendo a afirmação de como a empresa realmente é ou como deveria ser no momento de seu planejamento estratégico, mencionando as principais competências que sempre deverão estar presentes na organização.

Chiavenato (2020) evidencia que, a missão refere-se ao papel da organização na sociedade em que está inserida, e também reconhecida como a declaração do alcance da instituição, e deve responder à questão: “Qual é o negócio da organização? ”.

Pize (2015) considera que, ao definir a missão, a organização delimita seu campo de atuação dentro do negócio que está inserido, tendo seu pilar de consolidação na satisfação das necessidades do ambiente externo, devendo apresentar seu potencial de atuação e ser um elemento motivador que vise o engajamento dos colaboradores em torno da causa conhecida, ou seja, sua razão de existência e propósito da organização.

Oliveira (2018) salienta que, a missão da empresa exerce a função de orientar e delimitar as ações empresariais, sendo atuante dentro de um período de tempo normalmente longo, em que seus valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos ficam comprometidos. A missão vem a representar um horizonte, onde a empresa decide atuar e onde irá desenvolver cada um dos negócios que ali forem encontrados, desde que, sejam aspectos viáveis a sua definição, conforme Figura 36.

Figura 36 – Horizonte da Missão



Fonte: elaborada pelo autor com base em Oliveira (2018).

Conforme Rocha (2018), a missão é o documento que mostra para colaboradores e para seu público geral, qual é a sua identidade e aonde ela pretende chegar.

Campos (2016) conclui que, é fundamental existir um alinhamento entre a missão da empresa e aquilo que é apresentado ao mercado e a seus clientes, pois, muitas empresas criam sua missão e realizam sua divulgação só internamente, isto deve ser evitado a todo custo, pois é extremamente importante que seu público externo também possa ter acesso ao direcionamento

da empresa.

Com base no material analisado, a missão que foi estabelecida pela organização, possui certa concordância com sua forma de atuação, direcionamento das atividades, expressando os motivos que baseiam o funcionamento da entidade, conforme apresentado.

“Oportunizar acesso à educação infantil, através da assistência social, fortalecendo a família na comunidade”

Porém, delimita a forma com que seus colaboradores, parceiros e comunidade mentalizam o objetivo do negócio, que além de auxiliar a inclusão de crianças na educação infantil, reforça junto as famílias sua evolução pessoal, profissional, emocional e espiritual, conforme foi proposto como uma melhoria.

“Promover o acesso à educação infantil, para crianças em vulnerabilidade social, oportunizando o fortalecimento, crescimento e ampliação do ensino, desenvolvendo a família e consolidando seus laços afetivos, estimulando o bem-estar da comunidade ”

8.7 VALORES

Chiavenato (2020) argumenta que, valores são o conjunto de conceitos, filosofias e crenças que a organização presa e exercita, estando acima das práticas cotidianas na busca de ganhos de curto prazo, são ideais eternizados, que servem de orientação e inspiração para as gerações futuras que se encontrarão na organização. Firmados sob princípios que a organização não está disposta a abrir mão, como ética e honestidade, estes valores, são atribuídos à virtudes como prática da transparência, respeito à adversidade, respeito ao meio ambiente e cultura de qualidade.

Campos (2016) afirma que, os valores devem orientar os comportamentos e atitudes da organização, alguns destes, orientam decisões e ações sobre a operação do negócio, como a satisfação de seus clientes e qualidade de produtos, outros definem as formas de relacionamento interno e externo da organização. Podem ser conceituados como a cultura da organização, ressaltando o que há de mais nobre e idealista na empresa, todavia, valores são princípios que a empresa deve abraçar e compartilhar com todos.

Conforme Pize (2015), valores são o conjunto de crenças que a organização respeita e

que regulam suas decisões e ações, sendo estes, difundidos, conhecidos e compreendidos por todos os colaboradores da organização, devendo ser incentivadas para qualquer tomada de decisão, estando sempre alinhada com o conjunto de valores e princípios que dirigem a organização.

Pereira (2010) reitera que, os valores da organização, são embasados no que ela defende e no que suas equipes acreditam, sendo fatores cruciais para o sucesso competitivo, servindo de alavanca para o crescimento do negócio. Devem sempre ressaltar os ideais que a organização defende e entendendo quais são seus comportamentos de mercado, conforme exemplos do Quadro 27.

Quadro 27 – Exemplos de declaração de Valores

Empresa	Valores
Hospital São Francisco de Assis	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente; • Ética; • Equipe; • Atualização; • Princípios cristãos.
Koerich	<ul style="list-style-type: none"> • “Respeito as pessoas e a família”; • “Geração de lucro para manter o negócio”; • “Cumprir os compromissos com funcionários”; • “Ter austeridade, ética e transparência”; • “Comunicar confiança de forma clara”.
Hotel Fazenda Boa Esperança	<ul style="list-style-type: none"> • “Hospitalidade”; • “Organização”; • “Solidariedade”; • “Pontualidade”; • “Ética”; • “Dedicação”; • “Esperança”.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Pereira (2010).

Pagnoncelli e Vasconcellos (2001) mencionam que, a declaração de valores trazer alguns benefícios para a empresa.

- a) criação de diferenciais competitivos perante o mercado;
- b) balizador no processo decisório da organização;
- c) auxilia na orientação do comportamento da organização;
- d) norteia o processo de criação da formulação estratégica;
- e) orienta a forma de recrutamento e seleção de colaboradores para a organização;
- f) fundamental para o resultado e avaliação dentro da organização.

Oliveira (2018) argumenta que, os valores representam o conjunto de princípios, crenças e ações éticas necessárias para a empresa, fornecendo sustentação para suas principais tomadas de decisões, salientando que, os valores tornam-se mais importantes quando a alta administração se envolve de forma profissional e motivacional, com as questões do modelo de gestão da empresa.

Sertek, Guindani, Martins (2012) concluem que, os princípios são orientadores que definem as tomadas de decisões nas organizações, sendo fatores básicos, o caráter ético, a justiça, a veracidade e o comprometimento. Atualmente, as empresas com os melhores resultados, são aquelas que compartilham junto a seus colaboradores, informações sobre sua definição de valores, tornando-os assim a essência da empresa.

Com base nos estudos realizados, apresentamos os valores balizadores da Associação Mão Amiga, que por sua vez, possuem um enquadramento real quanto ao seu formato de negócio e práticas diárias realizadas pela organização, devendo sempre ser usado como um corretor na definição de mudanças e planejamento de objetivos.

Dentro do padrão de valores já desenvolvido pela organização, foi incluído o termo da responsabilidade, que é para que todos os colaboradores atuantes dentro da instituição, possam sempre ter em mente como sua colaboração é importante para o bom andamento da entidade e que tanto eles, como seus doadores e parceiros, são responsáveis por melhorar a vida do próximo.

Outro ponto que foi incluso é o da consolidação dos laços familiares, pois cada família que participa do Projeto Mão Amiga é carinhosamente recebida, então, nada mais justo do que evidenciar esta proposição como um dos valores necessários para a entidade, conforme apresentado.

- a) ética;**
- b) respeito;**
- c) acolhimento;**
- d) solidariedade;**
- e) comprometimento;**
- f) espiritualidade;**
- g) responsabilidade;**
- h) consolidar laços familiares;**

8.8 VISÃO

Andrade (2016) menciona que, a visão deve representar a percepção externa, sendo orientada para o mercado e expressar de forma motivadora e/ou visionária, como a organização gostaria de ser vista pelo mundo, transportando-se mentalmente para o futuro desejável.

Conforme Chiavenato (2020), visão é a explicação do porquê, os colaboradores se levantam diariamente e dedicam grande parte de seus dias para o sucesso da organização onde atuam, investem ou fazem negócios, sendo responsável por uma força sociológica muito forte entre todos os envolvidos no negócio.

Campos (2016) afirma que, a declaração da visão da empresa deve ser breve, fixa, permanente, trazer inspiração, ser clara e de acordo com as crenças e os valores compartilhados na instituição, salientando que sempre deve buscar retratar a razão da existência da empresa, conforme exemplos do Quadro 28.

Quadro 28 – Exemplos de declaração de Visão

Empresa	Negócio	Negócio Estratégico (benefícios)
Banco Bradesco	Instituição Financeira	“Ser reconhecida como a melhor e mais eficiente instituição financeira do País e pela sua atuação em prol da inclusão bancária e do desenvolvimento sustentável”.
Avon	Comercialização de Cosméticos	“Ser a companhia que melhor atende e satisfaz as necessidades de produtos, serviços e autorrealização das mulheres no mundo todo”.
Duratex	Materiais de Construção Civil	“Ser empresa de referência, reconhecida como a melhor opção por clientes, colaboradores, comunidade, fornecedores e investidores, pela qualidade de nossos produtos, serviços e relacionamento”.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Campos (2016).

Oliveira (2018) conceitua visão como, os limites que os proprietários e executivos conseguem visualizar dentro de um período de tempo e aplicando uma abordagem mais ampla, proporcionando o alinhamento do planejamento estratégico que deve ser desenvolvido e executado pela empresa. Representando o que a empresa busca em um futuro próximo, ou distante, de acordo com o horizonte de tempo aplicado pelos gestores da empresa, algumas perguntas são necessárias para a formulação da visão do negócio.

- a) o que queremos ser?;
- b) qual a força que nos impulsiona para essa nova situação?;

- c) quais são os nossos valores básicos?;
- d) o que sabemos fazer de melhor e nos diferencia de nossos concorrentes?;
- e) quais as barreiras podem surgir nesse processo de ajustes?;
- f) quais as expectativas do mercado que atendemos?;
- g) como será possível termos a adesão de colaboradores, gestores e diretores nesse processo de transformação?

Pize (2015) considera que, visão é um estado futuro almejado pela organização em um horizonte de longo prazo, representando o que a organização busca ser ou gostaria de se transformar no futuro.

A Associação Mão Amiga possui uma declaração de visão pré-estabelecida, conforme segue.

Incluir, na educação infantil, todas as crianças em vulnerabilidade social não atendidas pela rede pública de Caxias do Sul”.

Com base nos estudos realizados até o momento, é visível a necessidade de uma maior explanação sobre os objetivos, definindo até onde queremos chegar, apresentando nosso local de atuação e amparando com datas passíveis de alcance as metas almejadas.

“Ser reconhecida como instituição de referência em Projetos Sociais no RS, oportunizando a educação infantil para crianças na Serra Gaúcha, que se encontrem em vulnerabilidade social e/ou não atendidas pela rede pública, até dezembro de 2025”.

9 OBJETIVOS

Andrade (2016) menciona que, os objetivos podem ser definidos de forma simples, sendo conceituados como uma situação futura desejada, na qual devem ser utilizados os recursos e direcionados os esforços, porém, quando falamos em organizações é necessário lembrar que possuímos objetivos múltiplos, que são determinados perante as forças externas e internas.

Oliveira (2018) considera que, objetivo é o alvo ou situação na qual se pretende alcançar, sendo um ponto quantificado, com prazos de realização e responsáveis definidos, que se pretende alcançar por meio de esforço extra, salientando que, objetivos devem ser mais que palavras, devendo possuir significado concreto, com a finalidade de obter o comprometimento de todos os colaboradores de forma real, efetiva e contínua.

Chiavenato (2020) ressalta que, objetivos são unidades simbólicas que a organização pretende atingir e transformar em realidade, sua definição é sempre intencional, porém, não necessariamente racional, visto ser um processo de interatividade entre a organização e seu ambiente, lembrando que a eficiência da organização normalmente é alcançada mediante o atingimento de seus objetivos.

Guazzeli e Xarão (2018) consideram que, o objetivo é uma espécie de divisor de águas no planejamento estratégico, referindo-se a alvos que deverão ser conquistados para transformar a visão em realidade, buscando especificar resultados em um horizonte de tempo pré-definido para seu cumprimento.

Conforme Pize (2015), os objetivos devem despertar nos colaboradores um sentimento motivador de desafio a ser alcançado, lembrando que, se entendidos como inatingíveis, podem gerar um sentimento de desmotivação, sendo necessária uma comunicação clara para todos os níveis da organização, sendo este, um dos principais fatores para que os objetivos sejam atingidos.

Andrade (2016) ressalta que, após a definição do negócio, missão, visão, como também dos seus pontos fortes e fracos, e das ameaças e oportunidades, os responsáveis pela organização devem definir o que pretendem realizar, pois, sabemos quem somos, e para que existimos, no entanto, é necessário definir para onde queremos e podemos ir, e qual o tamanho dos passos que podemos dar, o que acaba por sua vez definindo os objetivos.

Dentro das referências apresentadas, foi possível desenvolver alguns objetivos para a empresa estudada, com base em suas ameaças e oportunidades, elencamos prioridades divididas por setores que poderão auxiliar na manutenção e perpetuidade dos serviços prestados pelo

Projeto Mão Amiga.

- a) **setor comercial:** criar atividade de desenvolvimento mercadológico, para ampla apresentação da entidade e de seu serviço, à empresas e parceiros regionais, até Junho de 2021; Atuar intensamente na divulgação da marca para a comunidade onde a entidade atua, até Dezembro de 2021;
- b) **setor administrativo/operacional:** desenvolver alternativas para a profissionalização dos processos dentro da entidade, e criação de indicadores para a medição da qualidade dos serviços prestados e atividades realizadas, até Junho de 2021;
- c) **setor financeiro:** atuar na diminuição de pendência de recursos públicos em até 50%, desenvolvendo parceiros comerciais privados, buscando alternativas de geração de caixa, até Dezembro de 2021 e formulação de um planejamento financeiro para a entidade, até Junho de 2021;

10 ESTRATÉGIAS

Oliveira (2018) indica que, a estratégia é extremamente importante para a empresa, que deve ter ciência que o momento propício aos movimentos é tão importante quanto o movimento em si, tendo a finalidade de estabelecer os caminhos, os cursos, os programas de ação, que devem ser adotados para que os objetivos, desafios e metas estabelecidas sejam alcançadas, utilizando adequadamente os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos presentes na instituição.

Conforme Pereira (2010), estratégia vem no sentido de expressar como a organização utiliza seus pontos fortes e fracos, tanto existentes como os potenciais, buscando alcançar seus objetivos, não deixando de considerar as oportunidades e ameaças encontradas no ambiente.

Chivenatto (2020) menciona que a execução da estratégia requer comprometimento de todos os colaboradores da organização, fazendo parte das tarefas cotidianas de todos, pois, por melhor que ela seja constituída, se sua execução não for cuidadosamente realizada, a estratégia pode não ser bem-sucedida.

Conforme Andrade (2016), é importante destacar que as estratégias são definidas de forma muito genérica, construindo amplas declarações a respeito das situações futuras desejadas pela instituição, criando assim a necessidade da tradução das metas de forma mais específica, devendo ser traduzidas ao longo dos níveis hierárquicos em objetivos operacionais e ações específicas.

Pize (2015) indica que estratégia nos auxilia a analisar o resultado/impacto de nossas ações no curto, médio e longo prazo, sendo uma importante habilidade que deve ser desenvolvida, nos dando a oportunidade de vislumbrar o conjunto de decisões que irão definir o caminho para chegarmos até nosso objetivo.

Guazzeli e Xarão (2018) evidenciam que, para qualquer implementação de estratégia, são necessários estudos fundamentados em dados e fatos sólidos em informações, para que possa se ter sucesso na sua aplicação, iniciando-se por escolhas mais agregadas e direcionando para as decisões mais peculiares.

Com embasamento nos autores citados, foram definidas as estratégias de aplicação dos objetivos dentro da entidade, a construção das diretrizes foram apresentadas e tiveram o acompanhamento da Diretora da entidade, bem como do seu conselho administrativo, como uma maneira de mostrar aos envolvidos, uma prévia de importantes pontos que devem ser analisados e desenvolvidos, conforme Quadro 29.

Quadro 29 – Estratégias do Projeto Mão Amiga

Tema: Setor Comercial
Objetivo 1: criar atividade de desenvolvimento mercadológico
Estratégia 1.1: implementar área comercial;
Estratégia 1.2: contratar profissional da área comercial/publicidade;
Estratégia 1.3: ampliar a quantidade de voluntários atuantes na entidade;
Estratégia 1.4: ampliar a carteira de padrinhos;
Estratégia 1.5: buscar novas empresas doadoras de recursos.
Estratégia 1.6: readequar a imagem do Projeto Mão Amiga;
Estratégia 1.7: qualificar o processo de divulgação do projeto;
Estratégia 1.8: desenvolver patrocinadores Master.
Tema: Setor Administrativo/Operacional
Objetivo 2: padronizar processos dentro da entidade e criar indicadores de desempenho
Estratégia 2.1: implantar processos de trabalho;
Estratégia 2.2: implementar rodízio das atividades entre os profissionais e voluntários;
Estratégia 2.3: implementar indicadores de resultados;
Estratégia 2.4: realizar reuniões mensais entre gestor e colaborador;
Estratégia 2.5: oportunizar cursos e palestras para colaboradores.
Tema: Setor Financeiro
Objetivo 3: ampliar alternativas para geração de caixa
Estratégia 3.1: ampliar eventos de grande porte;
Estratégia 3.2: elevar faturamento em 25% em 1 ano;
Estratégia 3.3: desenvolver produtos para comercialização;
Estratégia 3.4: criar o Mão Amiga <i>Day</i> ;
Estratégia 3.5: proporcionar benefícios a doadores e padrinhos;

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

11 AÇÕES

Andrade (2016) menciona que as ações lidam com questões táticas e operacionais, voltadas para o médio e curto prazo, tendo sua atuação em planos concretos, capazes de serem entendidos e executados em uma linguagem detalhada e específica para cada um dos setores que constituem a empresa, reiterando que para cada objetivo e cada meta deverá haver planos de ação para assegurar que os planos necessários para a implantação das estratégias sejam executados e seguidos por profissionais previamente alocados.

Conforme Vasconcellos e Pagnoncelli (2001), o caminho entre a intenção e a realização, é a ação, estratégias não possuem significado até que se transformem em ação, e a ação deverá ser revertida em resultados, que são conduzidos mediante planos de ação, devendo sempre, ser elaborada com base na missão e com os objetivos da instituição.

Campos (2016) evidencia que a ação é o processo pós planejamento, necessitando de componentes específicos e um rumo para que possa se tornar factível, definindo os papéis de cada colaborador, para que possam compreender o mercado onde estão inseridos e desta forma, tomar as decisões corretas.

Para Pize (2015), as ações inovam e aumentam a capacidade das organizações em produzir valor, criando e melhorando seus produtos e serviços, garantindo assim, a manutenção de sua competitividade e sobrevivência, incluindo a criação de novas formas operacionais e melhorias, sendo estas ações, imprescindíveis para o bom andamento das estratégias traçadas, contribuindo muitas vezes, para a execução de uma ou mais estratégias.

Guazzeli e Xarão (2018) reiteram que as ações devem ser baseadas em metodologias de escolha que busquem alavancar a eficiência da organização, buscando práticas eficazes que a direcionem para a excelência, sendo de responsabilidade dos gestores a forma de aplicação em cada situação.

Quadro 30 – 5W2H Setor Comercial

Tema: Setor Comercial						
Objetivo: criar atividade de desenvolvimento mercadológico						
O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
1.1: implementar área comercial.	Para que o projeto possa se autodesenvolver, atualmente não existe este setor.	Projeto Mão Amiga.	Até Mar/21.	Elisângela e Frei Jaime.	Definindo os parâmetros de trabalho e realizando procedimentos para contratação.	Sem custo.
1.2: contratar profissional da área comercial/publicidade.	Para que realize visitas em grandes empresas regionais e parceiros/apoiadores.	Na Serra Gaúcha.	Até Mar/21.	Elisângela e Frei Jaime.	Informando a abertura da vaga, em sua rede social, e entidades de ensino da região.	R\$ 3.036,00 (salário R\$1.800,00 + R\$ 1.236,00 custos).
1.3: ampliar a quantidade de voluntários atuantes na entidade.	Devido escassez de recursos, projeto necessita de mão de obra gratuita para atividades.	Todos os setores do Projeto.	Processo cíclico, início imediato.	Elisângela, Cléia e Frei Jaime.	Criando parcerias com instituições de ensino, ofertando horas complementares pelo trabalho voluntário realizado.	Sem custo.
1.4: ampliar a carteira de padrinhos.	Para que o projeto possa ter um maior número de padrinhos atuantes, melhorando seu fluxo de caixa.	Setor comercial/financeiro.	Processo cíclico, início imediato.	Cléia, Ana e voluntários atuantes.	Apresentando alternativas para doação e ressaltando aspectos de trabalho do projeto e a importância da participação da comunidade.	Sem custo, utilização de redes sociais e trabalho de voluntários atuantes.

1.5: buscar novas empresas doadoras de recursos.	Para criar uma fonte de renda alternativa, visando o bom andamento do projeto.	Setor comercial.	Até Jun/21, após constituição do setor comercial.	Elisângela, novo colaborador (a), Frei Jaime.	Mostrando alternativas para que as empresas colaborem e vinculando suas marcas as atividades, eventos e bem feitorias do projeto.	Custo médio mensal de R\$ 300,00 de combustível, para visitação nos locais.
1.6: readequar a imagem do Projeto Mão Amiga.	Para que a marca Mão Amiga possa ser vista como uma instituição sólida, reforçando sua imagem junto a comunidade.	Projeto Mão Amiga.	Até Dez/21.	Frei Jaime, Conselho executivo, Elisângela e novo (a) colaborador (a) comercial.	Alterando seu layout, apresentando missão, visão, valores e negócio, e posterior solidificação da entidade junto a comunidade.	Sem custo, visto utilização de colaboradores e voluntários.
1.7: qualificar o processo de divulgação do projeto.	Para que a sociedade possa melhor conhecer e entender as atividades que ali são realizadas, buscando atingir um novo público.	Redes sociais, meios de comunicação (rádio, tv, site, entre outros).	Até Dez/21.	Frei Jaime, conselho executivo, Elisângela e novo (a) colaborador (a) comercial.	Criando formas de aproximar o projeto da comunidade, utilização de pessoas beneficiadas para mostrar a solidez.	Sem custo, visto utilização de colaboradores e voluntários.
1.8: desenvolver patrocinadores Master.	Para que o Projeto possa ter uma maior estabilidade financeira, desenvolver suas metas e objetivos, diminuindo dependência mensal de doações.	Visitação junto a grandes marcas regionais.	Até Out/21.	Novo (a) colaborador (a) comercial, Presidente, Frei Jaime.	Apresentando ao parceiros como suas marcas terão valorização estando ao lado de um projeto bem estruturado e que realiza boas ações na comunidade.	Custo médio mensal de R\$ 300,00 de combustível, para visitação nos locais.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Quadro 31 – 5W2H Setor Administrativo/Operacional

Tema: Setor Administrativo/Operacional						
Objetivo: padronizar processos dentro da entidade e criar indicadores de desempenho						
O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
2.1: implementar processos de trabalho;	Para que os resultados das atividades realizadas sejam mais efetivos.	Todos setores do projeto.	Até Jun/21.	Elisângela e Cléia.	Criando rotinas diárias, e manuais de procedimentos para realização de atividades.	Sem custo.
2.2: implementar rodízio das atividades entre os profissionais e voluntários;	Para que o projeto não seja penalizado em caso de não comparecimento de voluntários ou colaboradores.	Todos setores do projeto.	Até Jun/21.	Elisângela e Cléia.	Com a utilização dos manuais de procedimento e fazendo com que todos colaboradores e voluntários tenham conhecimento do processo de seus colegas.	Sem custo.
2.3: implementar indicadores de resultados;	Para acompanhamento da eficiência das atividades e melhorias necessárias em processos.	Todos setores do projeto.	Até Jun/21.	Elisângela e Cléia.	Realizando acompanhamento dos processos e verificando se existe retrabalho por parte dos colaboradores.	Sem custo.
2.4: realizar reuniões mensais entre gestor e colaborador;	Para apresentar as demandas, e para que o gestor possa dialogar sobre suas expectativas, bem como o colaborador/voluntário.	Todos setores do projeto.	Até Jun/21.	Elisângela.	Agendando reuniões com colaboradores e voluntários, e apresentando <i>feedbacks</i> e objetivos à frente.	Sem custo.

2.5: oportunizar cursos e palestras para colaboradores;	Visando o desenvolvimento dos colaboradores e voluntários, apresentando novas alternativas de trabalho e motivando-os.	Todos os setores do projeto.	Até Dez/21, processo cíclico.	Frei Jaime, Elisângela	Realizando parcerias junto a instituições de ensino e organizações que realizam palestras e treinamentos.	Sem custo, visto ser uma parceria de ganho mútuo.
---	--	------------------------------	-------------------------------	------------------------	---	---

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Quadro 32 – 5W2H Setor Financeiro

Tema: Setor Financeiro						
Objetivo: ampliar alternativas para geração de caixa						
O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
3.1: ampliar eventos de grande porte;	São uma forma alternativa de divulgação do projeto e que auxilia na geração de caixa.	Em locais de eventos, salões, igrejas, parques, teatros, etc.	Até Fev/21, cíclico.	Frei Jaime, comitê, Elisângela, colaborador (a) comercial.	Criando uma equipe de voluntários gerida pela Elisângela, que será responsável pela criação de eventos.	Sem custo, visto colaboração de parceiros, apoiadores e trabalho voluntário.
3.2: elevar faturamento em 25%;	Devido necessidade da estabilização do caixa do Projeto.	Comunidade.	Até Dez/21, cíclico.	Frei Jaime, Comitê.	Desenvolver alternativas para elevação do faturamento do projeto.	Sem custo.
3.3: desenvolver produtos para comercialização;	Para ampliar sua geração de caixa.	Na Serra Gaúcha	Até Dez/21, cíclico.	Frei Jaime, Comitê e colaborador comercial.	Desenvolver produtos junto a empresas parceiras, no qual a rotulação seja direcionada ao Projeto, vinculando parte dos recursos para a entidade.	Sem custo, visto ser uma atividade junto a apoiadores.
3.4: criação do Mão Amiga Day;	Para ampliar sua geração de caixa.	Em estabelecimentos comerciais parceiros.	Até Jun/21.	Frei Jaime, colaborador (a) comercial.	Criando parcerias onde em determinado dia do mês, um percentual dos valores arrecadados na venda de produtos do parceiro comercial seja destinado ao projeto.	Sem custo, visto ser uma atividade junto a apoiadores.
3.5: proporcionar benefícios a padrinhos;	Para fidelizar e apresentar um retorno positivo aos seus padrinhos, mostrando benefícios que sua doação pode ter.	Em estabelecimentos comerciais da região.	Até Jun/21.	Frei Jaime, novo colaborador (a) comercial.	Desenvolvendo parcerias, onde o padrinho assíduo do Projeto, possa ter benefícios e descontos em estabelecimentos comerciais vinculados a entidade.	Sem custo, visto ser uma atividade junto a apoiadores.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

12 ACOMPANHAMENTO DO 5W2H

Neste capítulo buscamos visualizar a forma como as ações desenvolvidas poderão ser conduzidas, amparando as possíveis dificuldades que podem ser encontradas no decorrer do trajeto de aperfeiçoamento contínuo dos serviços e atividades presentes na entidade.

Reiterando que grande parte das informações constantes no desenvolvimento do trabalho foram conduzidas em diálogo junto aos responsáveis pelo comitê executivo e gerente administrativa, entendendo que todas as estratégias aqui apresentadas buscam auxiliar a perpetuidade do projeto, fazendo com que torne-se cada mais vez amplo e possa ter uma gestão qualificada e assertiva.

Serão apresentadas em momento oportuno, visando estabelecer as métricas de trabalho para o decorrer do ano de 2021, sendo necessário após a validação das atividades, a apresentação a todos os colaboradores atuantes dentro da entidade, por meio de uma reunião, fazendo com que todos possam entender o que será desenvolvido e poder contar com a colaboração dos mesmos.

Sabendo que o principal fator que conduz planos e ações dentro de qualquer instituição é o financeiro, devemos ter certa resistência comportamental do conselho executivo, visto a necessidade de mudança de pensamento que deverá ser imposta a entidade, trabalhando suas veias comerciais, e fazendo com que a ampliação da entrada de caixa seja um dos objetivos mais enfatizados para o futuro do Projeto Mão Amiga.

Quando ressaltamos o aspecto de entrada de caixa, não queremos explanar a visão de lucro dentro da entidade, mas sim, um setor financeiro mais independente, que possa planejar suas compras de melhor maneira, não depender de determinados fornecedores, elaborar planilhas com previsões de entradas e saídas, tornando este prestador de serviço social, uma microempresa, que necessita estar saudável, para que possa cada vez mais atender a comunidade e suas buscas constantes por apoio.

É necessária a busca do fortalecimento da entrada de recursos dentro da entidade, tornando o volume de padrinhos, parceiros, patrocinadores e apoiadores maior do que o atual, pois desta forma, a entidade não fica à mercê de um único segmento, como sofreu durante a pandemia que ocorreu neste ano de 2020, onde a falta de doações de alguns padrinhos e apoiadores, trouxe dificuldade na organização financeira deste período.

Este trabalho de desenvolvimento e expansão financeira, terá fortíssimo apoio do setor comercial, que passará a ser desenvolvido, e enfrentará barreiras até então desconhecidas, como a apresentação do projeto a possíveis apoiadores e patrocinadores, tendo uma leve pitada de

visão empreendedora voltada a “investidores” que passarão a apostar no Projeto Mão Amiga, como uma ferramenta desenvolvidora de pequenas sementes na sociedade.

Serão encontradas dificuldades no âmbito interno, tornando este setor auto funcional, pode vir a ser uma mudança brusca na visão da gestão atual da entidade, que entenda que alterações deste âmbito fogem dos reais objetivos do projeto, mas, reforçando sempre a imagem de que, esta atividade comercial que antes não era executada, poderá conduzir a instituição a oportunidades gigantescas e deixando seus gestores focarem nas atividades que fazem sentido a função deles.

Os processos deverão ser conduzidos sob a gestão da Gerente Administrativa da casa, bem como pelo Frei Jaime, e seu conselho executivo, que validarão a que velocidade e como serão dados os passos em relação as atividades realizadas, sendo a busca pelo profissional da área comercial, focada em pessoas com conhecimento da área de publicidade e propaganda, marketing, que possuem uma maior expertise e são capazes de analisar o comportamento do seu público, buscando a melhor aproximação das partes interessadas.

Fator que mais chama a atenção no desenvolvimento é a proximidade da entidade no jeito de agir e pensar de empresas familiares de nossa região, que basicamente entendem que sempre foi feito desta forma e tudo correu bem, é compreensível este receio, uma vez que, atendem 366 famílias, sendo 380 crianças, que de certa forma depositam sua esperança no trabalho realizado pelo Projeto Mão Amiga.

Devido a constante necessidade de aperfeiçoamento e desenvolvimento dos negócios no mercado onde estamos inseridos, empresas do segmento do segundo setor não devem ficar estagnadas, pois correm sérios riscos de serem extinguidas da comunidade.

Para que todas as ações constantes no plano estratégico possam ser acompanhadas, definiremos como responsável pela medição das atividades a Gerente Administrativa Elisângela, que poderá realizar encontros mensais com os responsáveis por cada ação, para acompanhamento e podendo verificar se existe a necessidade de algum ajuste para o bom andamento da estratégia.

Serão confeccionados quadros que ficarão expostos em local a definir, na sede administrativa, com as definições de negócio, missão, valores e visão, para que todos os colaboradores, voluntários, parceiros, visitantes e membros do conselho possam ter livre acesso às informações, bem como, criação de um banner que ficará exposto na recepção do projeto, ressaltando na entrada da entidade quais são os princípios que norteiam o Projeto Mão Amiga.

13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado teve como objetivo inicial a construção do conhecimento da entidade, onde foi possível entender as atividades realizadas, formas de atuação, processos e de forma geral, a estrutura que compõe a instituição, bem como suas demandas e necessidades básicas e de funcionamento.

Sendo que, foram levantados alguns fatores cruciais para o estudo, sendo estes, a diminuição da dependência de doações para sua saúde financeira, a profissionalização e padronização de processos administrativos internos, a forte divulgação de seu trabalho em mídias sociais, angariando mais conhecedores e possíveis parceiros, bem como, o desenvolvimento de alternativas para realização de um planejamento estratégico.

Foram apresentadas informações sobre os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades encontradas dentro e fora da entidade, utilizando do modelo da análise Swot para identificação dos pontos que mereciam maior atenção e com isso construir estratégias para o desenvolvimento de ações e alternativas pontuais.

No decorrer da segunda parte do estudo realizado, foi possível identificar diversos fatores, porém o crucial, foi a iniciação do planejamento estratégico, utilizando-se das frentes compostas por Negócio, Missão, Valores e Visão, fortificando esses pilares que já haviam sido previamente construídos pela entidade em determinado momento, por ser uma instituição filantrópica e sentirmos o carinho que os gestores e parte atuante do conselho executivo possui pela mesma, trabalhamos no desenvolvimento destas demandas e apresentamos para posterior validação e concordância.

Dentro disso, trabalhamos na elaboração dos objetivos principais que devem ser conduzidos pela entidade no decorrer do ano de 2021, traçando estratégias e definindo as ações, por meio de nomeação dos responsáveis para o bom andamento das melhorias propostas.

Como um ensejo final, será apresentado ao grupo gestor todos os objetivos e pontos que devem ser trabalhados e melhorados dentro da instituição, para que seja colocado em linha e sejam definidas as prioridades e até onde estão dispostos a chegar, ressaltando as estratégias, e motivando as equipes para que comprem esta ideia, e juntos, sigam realizando uma operação sadia, com foco em seu modelo de negócio, missão, visão e valores, de maneira que, todos os envolvidos possam entender o real motivo de fazerem aquilo que fazem todos os dias.

Desde sua criação, o Projeto Mão Amiga alcançou patamares inimagináveis, atualmente a Associação Mão Amiga possui um grupo de 19 entidades que realizam o atendimento a aqueles que mais necessitam de apoio em nossa sociedade, o intuito no decorrer

deste trabalho foi buscar o aperfeiçoamento e profissionalização desta associação, para que, cada vez mais, possa crescer e estender seus serviços para uma maior fatia de cidadãos, sendo exemplo de gestão e forma de atuação no setor filantrópico.

No desenvolver do trabalho realizado foi possível visualizar como somos privilegiados como sociedade ao possuímos entidades e pessoas que realizam trabalhos sociais como o Projeto Mão Amiga e a Associação Mão Amiga, beneficiando muitas pessoas em nossa cidade e oportunizando o desenvolvimento da comunidade.

Figura 37 – ANEXO A – CARTA DE AUTORIZAÇÃO

A Universidade de Caxias do Sul,

Termo de autorização

Declaramos para os devidos fins que o aluno Leonardo Tonini, portador do CPF: 028.425.80-85, está autorizado a utilizar as informações do Projeto Mão Amiga, CNPJ: 32.005.946/0001-37, em seu trabalho de conclusão de curso I e II, na graduação de Administração de Empresas, realizado na Universidade de Caxias do Sul.

Atenciosamente,

Jaime João Bettega

Projeto Mão Amiga / CNPJ: 32.005.946/0001-37
Responsável: Jaime João Bettega
Cargo: Diretor/Presidente.



Rua General Sampaio, 161

CEP: 95097-000

Caxias do Sul - RS

CNPJ: 32.005.946/0001-37

Fone: 54 3223-5420

Caxias do Sul - RS, 02 de março de 2020.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBONETTE, Eliana Aparecida Gonçalves. **Serviço social no Brasil: panorama histórico e desafios**. Curitiba: Intersaberes, 2017. 164 p.

ALMEIDA, Airton Vieira de (org.). **Planejamento Estratégico em RH**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. 130 p.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 177 p.

ANDRICH, Emir Guimarães; CRUZ, June Alisson Westarb. **Gestão Financeira Moderna: uma abordagem prática**. Curitiba: Intersaberes, 2013. 154 p.

BARBOSA, Daniela Alves de Lima (org.). **Introdução ao Serviço Social**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. 124 p.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S.. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011. 408 p.

BEHNKE, Monica Terezinha (org.). **Gestão de pessoas: artigos reunidos**. Curitiba: Intersaberes, 2014. 210 p.

BERWANGER, Paulo Roberto. Modelo de Orçamento Integrado entre setores. 2013. Trabalho de conclusão (Especialista em Gestão Empresarial) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS, São Leopoldo, Rio Grande do Sul, 2011-2013.

BRASIL. SEBRAE. (org.). **5W2H: tire suas dúvidas e coloque produtividade no seu dia a dia**. tire suas dúvidas e coloque produtividade no seu dia a dia. 2009. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/5w2h-tire-suas-duvidas-e-coloque-productividade-no-seu-dia-a-dia,06731951b837f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 03 ago. 2020.

BRASIL. SEBRAE. (org.). **O ciclo PDCA**. 2015. Formação de Multiplicadores para atuação no local de trabalho. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/49B285DDC24D11EF83257625007892D4/\\$File/NT00041F72.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/49B285DDC24D11EF83257625007892D4/$File/NT00041F72.pdf). Acesso em: 12 set. 2020.

CAETANO, Cristiano Israel; SAMPAIO, Pedro Paulo Porto de. **Planejamento Estratégico e Administração em Segurança**. Curitiba: Intersaberes, 2016. 255 p.

CAMPOS, Leticia Mirella Fischer. **Administração estratégica: planejamento, ferramentas e implantação**. Curitiba: Intersaberes, 2016. 265 p.

CASTRO, Ana Cristina de; CASTRO, Claudia Osório de. **Gestão Pública Contemporânea**. Curitiba: Intersaberes, 2014. 376 p.

CASTRO, Luísa. 4 Pontos para entender o Terceiro Setor. **Politize**, 2017. Disponível em: < <https://www.politize.com.br/terceiro-setor-o-que-e/>>. Acesso em: 01 de mai. de 2020.

CERTO, Samuel C.; PETER, J.P.. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. 321 p.

CERTO, Samuel C.; PETER, J.P.. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005. 304 p.

CERTO, Samuel C.; PETER, J.p.; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. 340 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: provas e concursos**. 3. ed. Barueri: Manole, 2012. 546 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 6. ed. Barueri: Manole, 2009. 170 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de materiais: uma abordagem introdutória**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014. 204 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014. 480 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão financeira: uma abordagem introdutória**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014. 132 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009. 212 p.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: da intenção aos resultados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020. 263 p.

CLEITON OLIVEIRA SILVA (Brasil). **A utilização do método PDCA para melhoria dos processos: um estudo de caso no carregamento de navios**. Um estudo de caso no carregamento de navios. 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n27/a17v38n27p09.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2020.

CRUZ, Tadeu. **Manual de Planejamento Estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar**. São Paulo: Atlas, 2017. 221 p.

DINIZ, André Luiz Moreno (org.). **Estratégias de Gestão e Organização Empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. 132 p.

ELEUTERIO, Marco Antonio Masoller. **Sistema de informações gerenciais na atualidade**. Curitiba: Intersaberes, 2015. 200 p.

FARIA, Maria Helena Alves de (org.). **Recrutamento, seleção e socialização**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. 124 p.

FAS. **Fundação de Assistência Social: História.** Disponível em:

<<https://fas.caxias.rs.gov.br/>>. Acesso em: 23 de mar. de 2020.

FREIRE, Denilson A. L. **Treinamento e Desenvolvimentos em Recursos Humanos:** encenando e efetivando resultados. Curitiba: Intersaberes, 2014. 292 p.

G1. **G1.Globo:** economia, 2020. Página Economia. Disponível em:

<<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/01/03/salario-minimo-em-2020-veja-o-valor.ghtml>>. Acesso em: 29 de jun. de 2020.

GAMBLE, John E.; THOMPSON JUNIOR, Arthur A.. **Fundamentos da Administração Estratégica:** a busca pela vantagem competitiva. 2. ed. Porto Alegre: Amgh Editora Ltda., 2011. 349 p.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira.** 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. 752 p.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Logística e cadeia de suprimentos:** o essencial. Barueri: Manole, 2013. 314 p.

GRAMMS, Lorena Garmen; LOTZ, Erika Gisele; MARTINS, Tomas Sparano. **Gestão da qualidade de vida no trabalho.** Curitiba: Intersaberes, 2017. 282 p.

GUAZZELLI, Arianne Menna; XARÃO, Jacqueline Cucco. **Planejamento Estratégico.** Porto Alegre: Sagah Educação, 2018. 235 p.

KLUYVER, Cornelis A. de; II, John A. Pearce. **Estratégia uma visão executiva.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007. 204 p.

KOPS, Lúcia Maria; SILVA, Selma França da Costa e; ROMERO, Sonia Mara Thater. **Gestão de pessoas:** conceitos e estratégias. Curitiba: Intersaberes, 2013. 180 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008. 600 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing:** a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005. 776 p.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento Estratégico.** São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 2016. 89 p.

LEFAN. **Capuchinhos: Quem somos.** Disponível em:

<<http://www.capuchinhos.org.br/lefan/quem-somos/lefan>>. Acesso em: 16 de mar. de 2020.

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti (org.). **Administração de Materiais.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016. 176 p.

LOTZ, Erika Gisele; BURDA, Jocely Aparecida. **Recrutamento e seleção de talentos.** Curitiba: Intersaberes, 2015. 294 p.

LOURENÇO, Nivaldo Vieira. **Administração Pública: modelos, conceitos, reformas e avanços para uma nova gestão.** Curitiba: Intersaberes, 2016. 196 p.

MAFEI, Maristela; CECATO, Valdete. **Comunicação Corporativa: gestão, imagem e posicionamento.** São Paulo: Contexto, 2011. 142 p.

MARTINS, Tomas Sparano; GUINDANI, Roberto Ari. **Estratégia e competitividade.** Curitiba: Intersaberes, 2013. 130 p.

MORAIS, Rodrigo Marques de; BARROS, Thiago de Sousa. **Gestão de Estratégias: uma nova abordagem de planejamento.** Curitiba: Intersaberes, 2017. 282 p.

MORENO, Amanda Izabelle. **Administração de Cargos e salários.** Curitiba: Intersaberes, 2014. 260 p.

MÜLLER, Vera. **Você está em um negócio míope ou estratégico?** 2015. Disponível em: <https://www.marketingviewer.com.br/voce-esta-em-um-negocio-miope-ou-estrategico/2782/>. Acesso em: 13 set. 2020.

MUNHOZ, Antonio Siemsen. **Visão estratégica dos sistemas de informações gerenciais na gestão de pessoas.** Curitiba: Intersaberes, 2017. 184 p.

NEIS, Dyogo; PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento Estratégico: a contribuição da estrutura organizacional para o processo de implementação da estratégia.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 305 p.

NOGUEIRA, Cleber Suckow (org.). **Planejamento estratégico.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. 128 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 315 p.

PAIXÃO, Marcia Valéria. **Pesquisa e Planejamento de Marketing e Propaganda.** Curitiba: Intersaberes, 2012. 176 p.

PEREIRA, Caio Mário da Silva. **Instituições de Direito Civil –volume I.** 6ª Ed., Rio de Janeiro: Forense, 1994 p. 200.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos.** São Paulo: Atlas, 2010. 141 p.

PIZE, Adilson. **Planejamento e Alinhamento Estratégico de Projetos: um guia prático aplicando os modelos spcancvas e psacancvas.** Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda., 2015. 86 p.

PROJETO MÃO AMIGA. **Mão Amiga Caxias: História.** Disponível em: <http://www.maoamigacaxias.org.br/projeto/historia>.>. Acesso em: 16 de mar. de 2020.

PROJETO MÃO AMIGA. **Mão Amiga Caxias: Página inicial.** Disponível em: <http://www.maoamigacaxias.org.br/>.>. Acesso em: 14 de mar. de 2020.

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**: Constituição Cível. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 03 de abr. de 2020.

REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO: Inovações organizacionais em política social: o caso da Grã-Bretanha. Brasília: Enap, v. 3, jul. 1999. Irregular. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/view/65/73>. Acesso em: 08 maio 2020.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado com inteligência organizacional**: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. Curitiba: Intersaberes, 2018. 256 p.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M.. **A nova administração**. São Paulo: Saraiva, 2014. 519 p.

ROCHA, Águida Garreth Ferraz (org.). **Planejamento e Gestão Estratégica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 162 p.

ROCHA, Águida Garreth Ferraz (org.). **Planejamento e Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018. 201 p.

ROSSETE, Celso Augusto (org.). **Segurança e Higiene do Trabalho**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. 186 p.

SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SCHEUNEMANN, Arno Vorpapel; RHEINHEIMER, Ivone. **Administração do terceiro setor**. Curitiba: Intersaberes, 2013. 136 p.

SCHOR, Nestor (ed.). **Qualidade de Vida**: saúde e trabalho. 2. ed. Barueri: Manole, 2013. 312 p. (Guias de Medicina Ambulatorial e Hospitalar).

SELLI, Lucilda. Beneficiários do trabalho voluntário: uma leitura a partir da bioética. **Rev. Saúde Pública**, São Paulo, v. 42, n. 6, p. 1085-1089, Dec. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-89102008000600015&script=sci_arttext>. Acesso em: 27 de mai. de 2020.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: Intersaberes, 2012. 272 p.

SILVA, Eduardo Damião da. **Os 5Ps da estratégia**: uma nova abordagem. Curitiba: Intersaberes, 2019. 229 p.

STADLER, Adriano (Org.); SCHMIDT, Maria do Carmo; RODERMEL, Pedro Monir. **Desenvolvimento gerencial, estratégia e competitividade**. Curitiba: Intersaberes, 2012. 141 p.

TEIXEIRA, Jorge. **Medicina do Trabalho**: planejamento e gestão do programa de controle médico de saúde ocupacional. 2. ed. São Paulo: Atheneu, 2016. 262 p.

TERRA, Márcia de Lima Elias (org.). **Humanidades, ciências sociais e cidadania**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. 104 p.

TONI, Jackson de. **O planejamento estratégico governamental**: reflexões metodológicas e implicações na gestão pública. Curitiba: Intersaberes, 2016. 393 p.

VARGAS, Ricardo. **Gestão estratégica**: por meio de projetos, programas e portfólio. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda, 2016. 74 p.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer**: um método prática, objetivo e testado para o sucesso de sua empresa. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 113 p.

VIZEU, Fabio. **Teorias da Administração**: origem, desenvolvimento e implicações. Curitiba: Intersaberes, 2019. 308 p.