



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – UFFS

CAMPUS DE CHAPECÓ

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CLARINE KÜHLKAMP

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

UMA APLICAÇÃO NO TERCEIRO SETOR

CHAPECÓ

2018

CLARINE KÜHLKAMP

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
UMA APLICAÇÃO NO TERCEIRO SETOR**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientadora: Prof.^a Dra. Larissa de Lima Trindade

CHAPECÓ

2018

PROGRAD/DBIB - Divisão de Bibliotecas

Kuhlkamp, Clarine

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA APLICAÇÃO NO TERCEIRO SETOR/ Clarine Kuhlkamp. -- 2018.
102 f.:il.

Orientadora: LARISSA DE LIMA TRINDADE.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
ADMINISTRAÇÃO , Chapecó, SC, 2018.

1. TERCEIRO SETOR. 2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. 3.
ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS. I. TRINDADE, LARISSA
DE LIMA, orient. II. Universidade Federal da Fronteira
Sul. III. Título.

CLARINE KUHLKAMP

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA APLICAÇÃO NO TERCEIRO SETOR

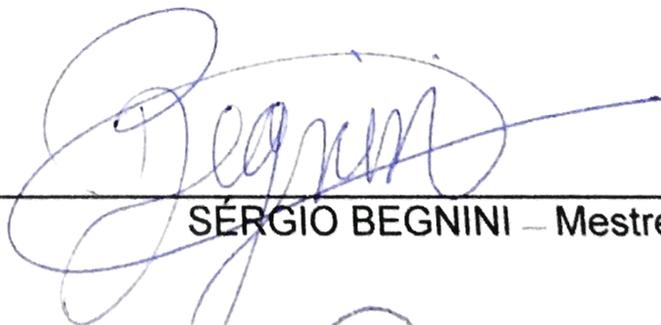
Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

Orientador (a) Prof.(a): LARISSA DE LIMA TRINDADE – UFFS

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de:
25 de Junho de 2018.



LARISSA DE LIMA TRINDADE – Doutora UFFS



SÉRGIO BEGNINI – Mestre UFFS



JANAINA GULARTE CARDOSO – Mestre UFFS

“A cada dia que vivo, mais me convenço de que o desperdício da vida está no amor que não damos, nas forças que não usamos, na prudência egoísta que nada arrisca, e que, esquivando-se do sofrimento, perdemos também a felicidade. A dor é inevitável. O sofrimento é opcional.” — Carlos Drummond de Andrade

Dedico este trabalho a uma das pessoas que muito me apoiou desde o início da caminhada e que por uma infelicidade da vida não poderá estar presente neste plano material para colher os frutos ao meu lado. Meu querido e amado Pai.

AGRADECIMENTOS

Chegando ao fim desta parte do caminho, o sentimento mais presente é a gratidão. Gratidão aos meus professores, que cada um ao seu modo me conduziram ao entendimento do que estava sendo proposto. Gratidão pelos amigos que fiz, que sem dúvidas irão perpetuar na minha vida. Gratidão a minha professora e orientadora Larissa, que em nenhum momento mediu esforços para me auxiliar e me apoiar em meio ao turbilhão de acontecimentos que perpassaram o desenvolvimento deste estudo.

Sou grata também a minha família que contudo juntou forças para me apoiar nesta reta final. E em especial ao meu companheiro de trabalho, de estudos e vida, que esteve presente desde o primeiro ao último instante, me apoiando, incentivando, dando forças, e o mais importante, sendo um abraço caloroso e amoroso nas horas mais difíceis.

Sem vocês eu não conseguiria!

Gratidão.

RESUMO

O estudo buscou investigar de que forma o Planejamento Estratégico pode auxiliar a Associação Desportiva, Cultural e Artística Capoeira Lê Menino a implantar novos serviços de formação empreendedora e sustentável para jovens em situação de vulnerabilidade. O trabalho caracteriza-se por uma pesquisa-ação. O modelo de planejamento estratégico proposto para a Organização foi baseado no modelo de Andrade (2012), tendo em vista sua possibilidade de adaptação à entidades do Terceiro Setor. A partir deste, foi possível reavaliar a missão, visão, valores, objetivos bem como analisar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da organização. Os resultados revelam que a principal força da entidade é a identificação da equipe gestores com o público alvo, entre as fraquezas destacam-se a necessidade de crescimento e a busca por novas parcerias, especialmente no sentido de auxiliar as limitações de recursos financeiros e humanos que a Associação vivência. Neste sentido, planos de ação foram criados para cada fraqueza e uma proposta de novo serviços foi realizada e avaliada pelo público. A avaliação demonstra a viabilidade e a potencialidade que as novas práticas da Lê Menino podem atingir a médio e longo prazo.

Palavras-chave: Administração Estratégica. Planejamento Estratégico. Terceiro Setor.

ABSTRACT

The study sought to investigate how Strategic Planning can help the Capoeira Iê Menino Sports, Cultural and Artistic Association to implement new services for entrepreneurial and sustainable training for young people in situations of vulnerability. The work is characterized by an action research. The strategic planning model proposed for the Organization was based on the model of Andrade (2012), considering its possibility of adaptation to entities of the Third Sector. From this, it was possible to reassess the mission, vision, values, objectives as well as to analyze the strengths, weaknesses, threats and opportunities of the organization. The results reveal that the main strength of the entity is the identification of the team managers with the target public, among the weaknesses stand out the need for growth and the search for new partnerships, especially in order to help the limitations of financial and human resources that the Association experience. In this sense, action plans were created for each weakness and a proposal for new services was carried out and evaluated by the public. The evaluation demonstrates the feasibility and potentiality that the new practices of Iê Menino can reach in the medium and long term.

Keywords: Strategic Management. Strategic planning. Third sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cronologia da estratégia corporativa	20
Figura 2 - Processo de Planejamento Estratégico	27
Figura 3 - Elementos do ambiente externo.....	29
Figura 4 - Matriz SWOT.....	31
Figura 5 - Interrelação governo, mercado e Terceiro Setor.....	34
Figura 6 - Organograma da Associação Desportiva Cultural e Artística Capoeira lê Menino.....	57
Figura 7 - Matriz SWOT.....	63
Figura 8 - Pontuação SWOT	64
Figura 9 - Registro de atividade 1	71
Figura 10 - Registro de atividade 2	71
Figura 11 - Foto alunos	72
Figura 12 - Escala Likert emojis	74
Figura 13 - Layout Facebook.....	79
Figura 14 - Branding Identity MockUp.....	81

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de entidades sem fins lucrativos	37
Gráfico 2 - Salário médio mensal dos trabalhadores das entidades sem fins lucrativos	38
Gráfico 3 - Percentual de interesse nos assuntos propostos	69
Gráfico 4 - Idade dos participantes.....	74
Gráfico 5 - Respostas questão 3	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Trajetória do problema estratégico.....	19
Quadro 2 - Definições de estratégia empresarial em ordem cronológica.....	22
Quadro 3 - Vantagens x desvantagens da estratégia.....	26
Quadro 4 - Combinações entre público e privado.....	34
Quadro 5 - Proposta de classificação internacional de organizações sem fins lucrativos.....	39
Quadro 6 - Evolução dos serviços socioassistenciais do SUAS.....	50
Quadro 7 - Fatores internos e externos da Associação Desportiva Cultural e Artística Capoeira Lê Menino.....	62
Quadro 8 - 5Ps para estratégia da Lê Menino.....	66
Quadro 9 - 5W2H objetivo 1 - novas oficinas.....	68
Quadro 10 - 5W2H objetivo 1 - oficinas atuais.....	77
Quadro 11 - 5W2H objetivo 2.....	78
Quadro 12 - 5W2H objetivo 3.....	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução cronológica do número de entidades sem fins lucrativos 38

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

5W2H - What – Why – Where – When – Who - How - How much

CRAS – Centro de Referência em Assistência Social

CREAS – Centro de Referência especializada de Assistência Social

FASFIL – Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MROSC – Marco Regulatório da Sociedade Civil

OCIP – Organização da sociedade Civil de Interesse Social

ONG - Organização não Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

PAIF – Programa de Atenção Integral à Família

SCFV – Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos

SUAS – Sistema Único de Assistência Social



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema de pesquisa	15
1.2 Objetivo geral	15
1.3 Objetivo específico	15
1.4 Justificativa	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Administração estratégica	18
2.2 Planejamento Estratégico.....	24
2.2.1 Etapas para a elaboração do Planejamento Estratégico	27
2.3 Terceiro setor	33
2.3.1 A Legislação voltada ao Terceiro Setor.....	40
2.3.2 Fontes de recursos financeiros	44
2.4 Assistência social	47
3. METODOLOGIA	54
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	57
4.1.1 Identificação da missão e definição da visão estratégica e valores organizacionais	58
4.1.2 Análise do ambiente	60
4.1.3 Objetivos	67
4.1.4 Plano de ação, divulgação, implantação e acompanhamento.....	67
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
REFERÊNCIAS	85
APÊNDICE A – PESQUISA DE INTERESSE	91
APÊNDICE B – AVALIAÇÃO DA OFICINA PILOTO	94
ANEXO A - ROTEIRO DE OFICINA	95

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho busca investigar de que forma o Planejamento Estratégico pode auxiliar a Associação Desportiva, Cultural e Artística Capoeira Iê Menino a implantar novos serviços de formação empreendedora e sustentável para jovens em situação de vulnerabilidade.

A relevância do estudo se dá na medida que o Estado não tem a capacidade de atender todas as demandas de ensino da população. Nestas lacunas do Estado, surgem as organizações da sociedade civil, também denominadas como Terceiro Setor, setor este onde está situada a organização objeto deste estudo.

Este setor é também conhecido como o setor filantrópico na economia, composto por iniciativas privadas de interesse público, que cumpram os requisitos de ser: formalmente constituídas, ter uma estrutura básica não governamental, possuir gestão própria, ser sem fins lucrativos e com trabalho voluntário. Compõem o Terceiro Setor as organizações não governamentais (ONG's), organização da sociedade civil de interesse público (OCIP's), entidades filantrópicas, organizações sem fim lucrativo dentre outras. Estes sempre instalados em pontos estratégicos onde atuam formando pequenos núcleos para atuação nas comunidades (FERNANDES, 1994).

É neste contexto que a Iê Menino está situada. Percebendo as demandas do público com vulnerabilidade, ela se propõe a abrir seu leque de atividades, incorporando atividades pertencentes a ciência da Administração. Esta proposição se dá por entender que esta Ciência tem muito a contribuir para a melhoria da condição de vida deste público.

Desta forma, este estudo objetiva demonstrar como um Planejamento Estratégico para a Associação Desportiva, Cultural e Artística Capoeira Iê Menino pode auxiliar na implementação de novos serviços de formação empreendedora e sustentável para jovens em situação de vulnerabilidade. Buscará ainda aplicar novos serviços em forma de projetos pilotos, e avaliar o impacto destes serviços para a Organização e para os envolvidos.

O Planejamento Estratégico será trabalhado com o intuito de auxiliar a organização no estabelecimento e direcionamento de suas atividades,

procurando servir como uma ferramenta de apoio para a tomada de decisão, e a observação das melhores estratégias para a otimização de suas atividades. Aqui é importante frisar que a lê Menino é uma organização sem fins lucrativos, assim suas atividades, e o direcionamento do Planejamento Estratégico não serão pensados com foco em lucro, e sim com foco na qualidade dos serviços prestados, e na otimização dos recursos disponíveis.

1.1 Problema de pesquisa

Diante do exposto, este estudo possui como pergunta de pesquisa: de que forma o Planejamento Estratégico pode auxiliar a Associação Desportiva, Cultural e Artística Capoeira lê Menino a implantar novos serviços de formação empreendedora e sustentável para jovens em situação de vulnerabilidade?

1.2 Objetivo geral

Demonstrar como o Planejamento Estratégico para a Associação Desportiva, Cultural e Artística Capoeira lê Menino pode auxiliar na implementação de novos serviços de formação empreendedora e sustentável para jovens em situação de vulnerabilidade.

1.3 Objetivo específico

1) Elaborar o Planejamento Estratégico da organização: definição do negócio; da missão, visão, análise do ambiente, objetivos, plano de ação, divulgação, implantação e acompanhamento;

2) Definir a partir das demandas quais serviços de formação seriam ofertados pela Organização;

3) Avaliar o impacto dos novos serviços para a Organização e para os envolvidos a partir das oficinas realizadas;

1.4 Justificativa

Frente as realidades emergentes e condições vivenciadas pela comunidade, uma entidade do Terceiro Setor, surge no intuito de humanizar as relações que se encontram distanciadas entre o Estado e a comunidade. A posição exercida não deve ser entendida como uma substituição, mas algo que vem a agregar, e com diferentes meios possam atingir um fim relativamente promissor para a população.

Nesse estudo, o público jovem será protagonista no percorrer dos objetivos e no diálogo com a transversalidade dos temas a serem emanados. Comumente, adolescentes oriundos de bairros periféricos ou locais desassistidos pelo poder público, sofrem com as mazelas da sociedade. Alvos de preconceito e discriminados por diversas razões, e com grandes dificuldades de ascensão social. Diante dessa realidade, muitos se tornam “público”, “usuários”, de mecanismos de “inclusão” social e reabilitação, de entidades governamentais, seja como forma de prevenção, ou por punição quando já há alguma medida socioeducativa a ser cumprida (BRASIL, 2017).

Na mesma perspectiva, o Terceiro Setor, é sempre interpretado a partir daquilo que “não é” geralmente visto como algo apenas assistencialista, filantrópico, etc. Quando a entidade do Terceiro Setor é de cunho cultural, por exemplo, é tratada como folclore, de menor importância (CREAS, 2017; FERNANDES, 1994; COUTINHO, 2011).

Neste intuito, justifica-se o desenvolver desse estudo, para que se tenha uma visão conceituada que enalteça a importância das entidades do Terceiro Setor, e principalmente do zelo que deve se dar aos jovens visto as rápidas mudanças da sociedade, como uma vida cada dia mais acelerada, mais virtual, com mais preocupação no material, e menos atenção presencial as pessoas de convívio.

A respeito do Terceiro Setor, ainda são recentes os estudos sobre sua área administrativa, pela até então falta de compreensão sobre a estruturação de uma organização não governamental sem fins lucrativos.

Este estudo justifica-se ainda pelo auxílio que a ciência da administração pode prestar a estas organizações, como a elaboração de um Planejamento Estratégico que possibilite nortear a organização para seus próximos passos. Contudo, comenta Carvalho (2004) a tarefa de aplicação de um Planejamento Estratégico para uma organização do Terceiro Setor não é tarefa fácil, visto as diferenças de objetivos em relação as organizações privadas.

Assim, a realização deste trabalho apresenta-se como um desafio de reconhecimento da técnica de Planejamento Estratégico e sua adaptação para a realidade da organização que é objeto deste estudo.

Uma organização sem fins lucrativos possui toda a estrutura de uma organização com fins lucrativos, e com isso precisa estar ciente sobre sua tomada de decisão, sobre onde quer chegar, e o que quer fazer. Assim como outras empresas, também possui responsabilidades civis, burocráticas, legais, contábeis e acima de tudo, sociais. A longevidade destas organizações é de extrema importância social, pois elas têm a capacidade de estar onde o Estado muitas vezes não consegue chegar.

Bradley, Jansen & Silverman (apud CARVALHO, 2004, p.15) mencionam que caso as organizações do Terceiro Setor estadunidenses desenvolvam suas práticas de redução de custos, distribuição de recursos, redução de custos operacionais, redução de custos administrativos e elevação da eficácia do setor, estima-se que um montante de U\$100 bilhões poderiam ser liberados para novo uso nestas organizações. Assim como nas situações mencionadas acima, a administração ainda pode colaborar, e auxiliar o Terceiro Setor a se desenvolver muito nas mais diferentes áreas, e ainda possibilitar o empoderamento do público alvo destas organizações. Como no caso da Iê Menino, um público que não possui fácil acesso a formação e informação de qualidade.

O planejamento permite as organizações e as pessoas uma análise situacional, e a materialização destas informações ao registrar o que se planeja. Assim este estudo, além de auxiliar a Iê Menino com a elaboração de um Planejamento Estratégico, propõe também atividades para seu público alvo utilizando a Ciência da Administração como ferramenta de ensino.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico utilizado para este estudo, parte dos conceitos históricos sobre a Administração Estratégica, passando para o Planejamento Estratégico, detalhando suas etapas, observando as especificidades do Terceiro Setor, para então adentrar ao Terceiro Setor si, suas peculiaridades e amplitude, traz também algumas formas de captação de recursos utilizadas por este setor para a manutenção de sua estrutura e suas atividades. Por fim, aborda a assistência social no Brasil, trazendo um detalhamento sobre sua instituição, e seus objetivos, expandindo-se aos serviços de convivência e fortalecimento de vínculos, canal pelo qual a Lê Menino estabeleceu sua forma de acesso aos jovens em situação de vulnerabilidade.

2.1 Administração estratégica

A Administração Estratégica surge de experimentos realizados em empresas americanas nos anos 50 para reviver as organizações que estavam sendo afetadas pela terrível baixa de vendas. Onde umas estavam sofrendo em decorrência de produtos substitutos e novas tecnologias e outras pela falta de eficácia das costumeiras promoções. Este desajuste ficou conhecido como problema estratégico, pois tratava da falta de sintonia entre o que estava sendo ofertado e o público consumidor (ANSOFF; HAYES, 1981, p. 15).

As empresas começam a perceber que um planejamento de longo prazo e os controles financeiros tradicionais já não supriam mais suas necessidades de planejamento (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1981, p. 48).

Inicialmente esta nova forma de planejamento era tratada de forma cartesiana, abrangendo apenas as variáveis técnicas, econômicas e informacionais. Neste momento histórico do planejamento admitia-se que as variáveis políticas e sociais não exerciam influência sobre os resultados da empresa, assim não seria necessário observar estes itens no planejamento (ANSOFF; HAYES, 1981, p. 16).

Na trajetória da aplicabilidade da Administração Estratégica Ansoff e Hayes relatam as dificuldades encontradas. No início, a identificação de que as variáveis anteriormente descartadas (políticas, sociais) exerciam forte impacto sobre a organização, e a segunda, a limitação da abrangência do planejamento (ANSOFF; HAYES, 1981, p. 16).

O quadro a seguir elaborado pelos professores Ansoff e Hayes (1981) busca retratar as mudanças do problema estratégico, assim como a evolução das variáveis que o afetam no período histórico sinalizado.

Quadro 1 - Trajetória do problema estratégico

Dimensão	Tempo			
	1960	1975	1980	1986
Vinculações externas: Técnico, Econômico e Informacional	Balanço	Mudança	Surpresa	Restrições
Configuração interna: Técnico, Econômico e Informacional	Utilização do pontos fortes e fuga dos fracos	Transformação de capacidade	Multicapacidades	Capacidade flexível
Configuração Interna: Psicológica, social e política		Participação societária	Redefinição de normas e objetivos	Responsabilidade às necessidades dos participantes
Vinculação externa: Psicológica, social e política	Pressões por responsabilidade e social	Restrições ecológicas e sociais	Conflito de soberania nacional	Nova Razão de Ser

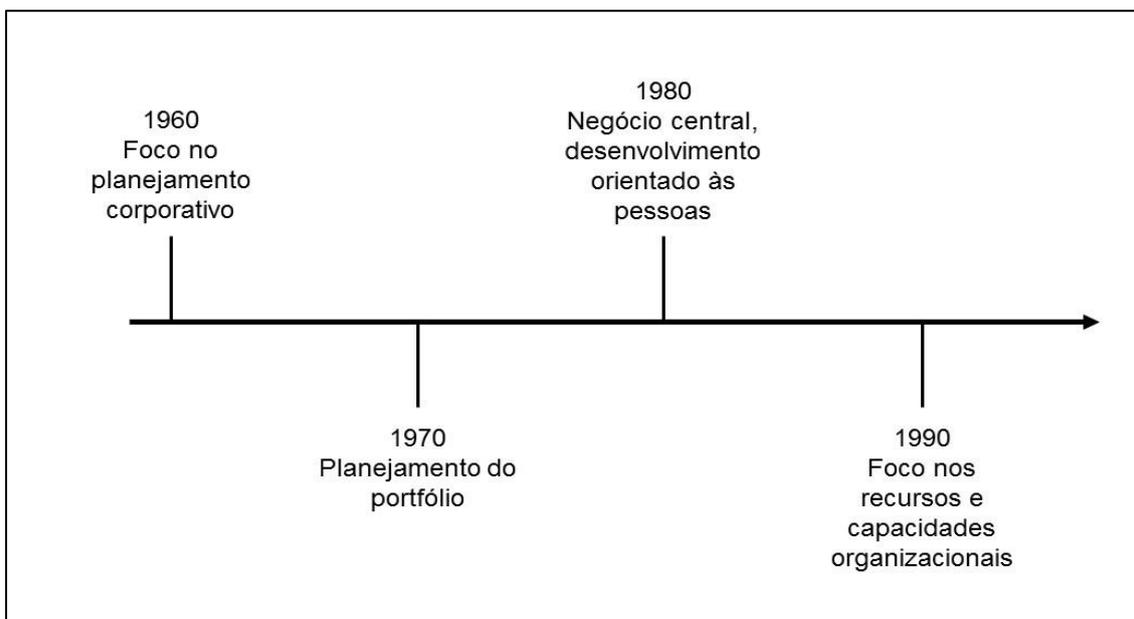
Fonte: adaptado de ANSOFF; HAYES, 1981, p. 17.

No início devido resistência a mudanças, os professores tiveram dificuldades na implementação da nova forma de planejamento, que agora consideraria as variáveis psico-sócio-políticas. Para solucionar fizeram um experimento de repassar as técnicas a alta cúpula das empresas, o que em um curto espaço de tempo deu resultados positivos, porém a longo prazo, o entusiasmo não perpetuava, e os gestores acabam por se ocupar com outras atividades (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1981, p. 49).

É possível demonstrar as alterações históricas da estratégia corporativa de forma visual através de uma linha do tempo. Onde inicia em 1960 como o

foco no planejamento corporativo, passando para 1970 com o planejamento do portfólio, seguindo para 1980 com a definição do negócio central e o desenvolvimento orientado às pessoas, chegando a 1990 com o foco nos recursos e capacidades organizacionais.

Figura 1 - Cronologia da estratégia corporativa



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Nota: com base no trabalho de SERRA e FERREIRA, 2012, p. 2-3.

Assim ao longo dos anos este problema estratégico passou a ser reconhecido e identificado como Administração Estratégica. E desde então vários estudos foram elaborados sob esta nova forma de ver o planejamento.

Os professores Pierre Tabatoni e Pierre Jarniou (1981, p. 45) entenderam Administração Estratégica como um sistema de administração, que se cria e se molda de acordo com as necessidades da organização, estimulando a inovação, e avaliando o desenvolvimento potencial para futuras mudanças. E mencionam que:

[...] não haverá “Administração Estratégica” a não ser que a organização queira e seja capaz de desenvolver uma avaliação crítica de seu próprio conceito de administração e de sua própria prática administrativa, mediante a pesquisa e a implementação de estratégias inovadoras (TABATONI; JARNIOU, 1981, p. 45)

Para que uma organização, seja com ou sem fins lucrativos, tenha uma Administração Estratégica, Tabatoni e Jarniou (1981) consideram impreterível que ela tenha uma “cultura estratégica”. Esta cultura estratégica descrita pelos professores é composta por alguns elementos, apresentados a seguir: i) percepção da mudança como natural; ii) Rapidez para buscar alternativas de ação; iii) Rapidez na execução de novas práticas; iv) Rapidez na aceitação de novas práticas administrativas; v) Administração de conflitos; vi) Reconhecimento e gestão de recursos; vii) Consciência do valor dos processos de aprendizagem e viii) ambiente multicultural.

Sobre os itens acima, os autores Tabatoni e Jarniou (1981) descrevem que em uma organização que pretende utilizar a Administração Estratégica, a percepção de mudança deve ser vista como algo natural, assim a rapidez para buscar e executar novos processos deve ser aceita de prontidão. A organização deve ter também a capacidade de administrar conflitos, de gerir seus recursos, e potencializar seus pontos fortes. A revisão e reelaboração dos métodos administrativos devem ser contínuos, de modo que a organização não é estática, e precisa estar constantemente sendo revista. Assim os professores descrevem a Administração Estratégica como sendo uma “administração normativa da mudança” (TABATONI; JARNIOU, 1981, p. 47).

Os professores da *Havard Business School*, Cynthia Montgomery e Michael Porter (1998) mencionam que a evolução da Administração Estratégica não poderia ter acontecido em momento mais oportuno, e reforçam a informação de Ansoff e Hayes (1981) sobre os avanços competitivos naquele período histórico, destacando que este cenário era nacional e internacional, pois neste momento caem as barreiras de comércio internacional. Os professores de *Havard* seguem salientando que o uso de Planejamento Estratégico deixa de ser luxo e passa a ser indispensável.

Assim como o olhar sobre como fazer uma Administração Estratégica foi se moldando as necessidades reais em cada momento histórico, a definição sobre o que é estratégia em uma empresa também foi se transformando no decorrer dos anos.

O Quadro 2 traz a definição de estratégia em uma evolução cronológica, iniciando em 1947 até 1979.

Quadro 2 - Definições de estratégia empresarial em ordem cronológica

Autor/Fonte	Definição
VON NEUMANN; MORGENSTERN, O. Theory of Games and Economic Behavior . Princeton: Princeton University Press, 1947.	Estratégia é uma série de ações da firma que são decididas de acordo com uma situação particular.
DRUCKER, P. F. The practice of management . New York: Oxford University Press: 1954.	Estratégia é analisar a situação presente e mudá-la se necessário. Incorporado nisto está saber os recursos atuais e os que devem ser.
CHANDLER, A. Strategy and structure . MA: MIT Press, 1962.	A estratégia pode ser definida como a determinação dos objetivos de longo prazo da empresa, e a alocação dos recursos necessários à consecução desses objetivos.
ANSOFF, H. I. 1965. Corporate strategy . New York, NY: McGraw-Hill.	Estratégia é uma regra para tomada de decisões determinada pelo escopo de produto/mercado, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia.
CANNON, J. T. Business strategy and policy . New York: Harcourt, Brace & World, 1968.	Estratégias são as ações direcionais de decisões que são requeridas competitivamente para atingir os propósitos da companhia.
LEARNED, E.; CHRISTENSEN, C.; ANDREWS, K.; GUTH, W. Business Policy, Text and Cases . Richard D. Irwin, 1965. ANDREWS, K. The concept of corporate strategy. Irwin, 1971.	Estratégia é o padrão de objetivos, propósitos ou metas e principais políticas e planos para os alcançar, expressos de forma a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser.
KATZ, R. L. Cases and Concepts in Corporate Strategy . Prentice- Hall Inc., New Jersey, 1970.	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).
NEWMAN; LOGAN Strategy, policy, and central management . Cincinnati: outhwestern Pub. Co., 1971	Estratégias são planos olhando para frente que antecipam a mudança e iniciam a ação para ter vantagens de oportunidades que são integradas no conceito de missão da companhia.
SCHENDEL, D.E., HATTEN, K. J. Business policy or strategic management: A view for an emerging discipline . Academy of management proceedings. 1972.	Estratégia é definida como os objetivos e metas básicos da organização, os programas amplos de ação escolhidos para atingir estes objetivos e metas, e o padrão amplo de alocação de recursos usados relacionados à organização e seu ambiente.
UYTERHEVEN, H.; ACKERMAN, R.; ROSEMBLUM, J. Strategy and Organization: Text and Cases in General Management . Homewood: R. D. Irwin, 1973.	Estratégia provê tanto direção como coesão para a empresa e é composta de várias etapas: perfil estratégico, previsão estratégica, auditoria de recursos, alternativas estratégicas exploradas, teste

	para consistência e, finalmente, escolha estratégica.
ACKOFF, R. L. Redesigning the Future . Wiley Interscience, John Wiley & Sons Inc, New York, 1974.	Estratégia se ocupa dos objetivos de longo prazo e formas de perseguir-los que afetem o sistema como um todo.
PAINE, F. T.; NAUMES, W. Strategy and policy formation: an integrative approach . Philadelphia: Saunders, 1974.	Estratégias são ações específicas amplas ou padrões de ações para o atingimento dos objetivos da firma.
MCCARTHY, D.; MINICHIELLO, R.; CURRAN, J. Business policy and strategy: concepts and readings . R. D. Irwin, 1975	Estratégia é a análise do ambiente e seleção de alternativas econômicas que se encaixem aos objetivos e recursos corporativos com risco comensurado com lucro e viabilidade que as alternativas oferecem.
GLUECK, W. F. Business policy strategy information and management action . Mc Graw- Hill, 1976.	Estratégia é um plano unificado, compreensivo e integrado projetado para garantir que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos.
MCNICHOLS, T. Executive policy and strategic planning . New York: McGraw-Hill, 1977.	Estratégia está embebida na formação da política: compreende uma série de decisões refletindo a determinação dos objetivos básicos do negócio e a utilização das habilidades e recursos para atingir esses objetivos.
STEINER, G. A.; J. B. MINER. Management policy and strategy: text, readings and cases . New York: McMillan Publishers Inc., 1977.	Estratégia é moldar as missões da companhia, fixando objetivos para a organização a luz das forças internas e externas, formulando políticas e estratégias específicas para atingir aos objetos e, assegurando sua implementação adequada, de forma que os propósitos básicos e objetivos da organização sejam atingidos.
MINTZBERG, H. The structuring of organizations . New Jersey: Prentice Hall, 1979.	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e seu ambiente: padrões. Consistentes de feixes decisões organizacionais para lidar com o ambiente.
SCHENDEL, D.; HOFER, C. Strategic management: a new view of business policy and planning . Boston: Little, Brown, 1979.	Estratégia provê pistas direcionais para a organização que permitem atingir seus objetivos, pela resposta às oportunidades e ameaças de seu ambiente.

Fonte: SERRA; FERREIRA, 2012, p. 8.

Em uma análise comparativa entre as definições dos diversos autores trazidos pelo Quadro 2, pode-se perceber forte semelhança em seus discursos, principalmente sobre a menção aos objetivos da empresa, em seguida sobre a análise do ambiente em que a organização está inserida, seguindo para os recursos que ela possui e por fim as ações que a empresa deve tomar.

Aqui é importante destacar que um planejamento para uma organização do Terceiro Setor deve ser construído com especial atenção às suas características específicas, como destaca Carvalho (2004):

Um dos desafios para o planejamento nestas organizações está diretamente relacionado à sua natureza, em função de não objetivar lucro e sim o benefício da sociedade através da iniciativa não-pública. Não é o resultado financeiro ou a projeção de fluxo de caixa que pode melhor orientar os dirigentes destas organizações quanto às prioridades futuras e investimentos a fazer – eles dependem mais do consenso interno para nortear e sustentar suas decisões (CARVALHO, 2004, p. 9).

Toda análise a ser realizada nestas organizações deve partir de como estas decisões irão ajudar a melhorar o ambiente interno e o atendimento a seu público alvo.

A partir deste momento, ciente da linha de relevância sobre o que é importante dentro da estratégia, como demonstrado pelos autores acima, partimos para o próximo passo, o estudo sobre o Planejamento Estratégico, sobre o que este planejamento compreende e como é organizado.

2.2 Planejamento Estratégico

Segundo Andrade (2012) o Planejamento Estratégico, é uma importante e imprescindível ferramenta de gestão na administração atual, sendo ferramenta importante da Administração Estratégica.

Dentre as diversas definições de estratégia já apresentadas, o que se assemelhou entre os autores foi a busca e a dedinição dos objetivos da organização. Para auxiliar nesta definição de objetivos, para Mintzberg (apud ANDRADE, 2012) apresenta as cinco formas para definir a estratégia em uma organização. Os cinco Ps para a estratégia que são: plano; pauta para ação; padrão; posição e perspectiva.

O Ps dos planos e padrões segundo Andrade (2012), são os conceitos mais lembrado para tratar de estratégia, sendo descritos como os que norteiam a organização. Ainda segundo ele, este plano pode ser dividido em duas perspectivas, a estratégia pretendida e a estratégia realizada. Para explicar é preciso compreender que é muito difícil uma organização alcançar totalmente a

estratégia pretendida, pois ela sofre com influências externas, de fatores que não pode controlar. Ainda esta divisão é importante, pelo fato das organizações utilizarem-se da estratégia realizada para replanejar a estratégia pretendida (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010). O Plano neste conceito também é o que antecede a ação.

Quanto ao P da pauta para a ação, os autores explicam que a estratégia geralmente é vista como algo deliberado, onde teoricamente o que foi pretendido, é alcançado. Desde um ponto de vista mais restrito, a estratégia (como um plano) pode ser concebido como uma pauta de ação específica (ANDRADE, 2012, p. 4). Comumente a estratégia pretendida, deliberada é diferente da realizada, isso ocorre pela influência externa, que impacta a empresa, forçando-a a adaptar sua estratégia a nova realidade. Esta adaptação é chamada como estratégia emergente. Há então a estratégia pretendida, a estratégia deliberada, a estratégia realizada e a não realizada e por fim a estratégia emergente.

Os autores explicam que uma estratégia emergente surge de um padrão não pretendido, onde “foram tomadas providências, uma a uma, que convergiram, com o tempo, para algum tipo de coerência ou padrão” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010, p.27).

O próximo P refere-se a posição, este está relacionado sobre onde a empresa esta localizada em “relação ao domínio de produto/mercado, identificado mediante análise de oportunidades e ameaças” (ANDRADE, 2012, p. 5). A estratégia de posição, olha para fora da empresa, para o ambiente externo, e em contraponto temos o último P, o da perspectiva, que olha para dentro da organização. Esta estratégia entende que cada organização é única, e tem um jeito singular de perceber o ambiente ao qual esta inserida. “De acordo com esta definição, as estratégias são perspectivas compartilhadas pelos e entre os membros de uma organização, através de suas intenções e de suas ações” (ANDRADE, 2012, p. 5).

Os pesquisadores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) trazem uma discussão sobre as vantagens e desvantagens associadas à estratégia. Estes dados estão organizados no Quadro 3 .

Quadro 3 - Vantagens x desvantagens da estratégia

VANTAGEM	DESVANTAGEM
A estratégia fixa a direção	
A prioridade da estratégia é estruturar o caminho a ser seguido pela organização	Esta estruturação pode ocultar potenciais limitações da organização
A estratégia concentra o esforço	
A estratégia sistematiza as atividades	Esta sistematização pode bloquear a visão periférica do grupo
A estratégia define a organização	
A estratégia possibilita conhecer a organização de forma prática e sussinta	Esta apresentação demasiadamente sussinta pode acabar por descaracterizando a organização
A estratégia favorece a coerência	
A estratégia clareia, define e põe ordem	Estas definições rígidas inibem a criatividade

Fonte: adaptado de MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010, p. 31-32.

Mesmo com desvantagens a estratégia permanece sendo tratada como vital para as organizações. Apesar das limitações e restrições à criatividade apresentados nas desvantagens, os autores dizem que é impossível uma pessoa ser criativa todo o tempo. As regras e definições deixam as pessoas mais seguras e mais confortáveis para trabalhar. A falta da delimitação da estratégia da organização pode acarretar em uma perda de propósito.

Existe uma tendência em descrever o executivo principal como um estrategista, que fica lá no alto concebendo grandes ideias, enquanto todos os outros cuidam dos pequenos detalhes” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010, p. 32),

Quando na realidade não é exatamente o que ocorre. Até o maior estrategista também tem de organizar pequenos detalhes, pequenas rotinas para conseguir planejar.

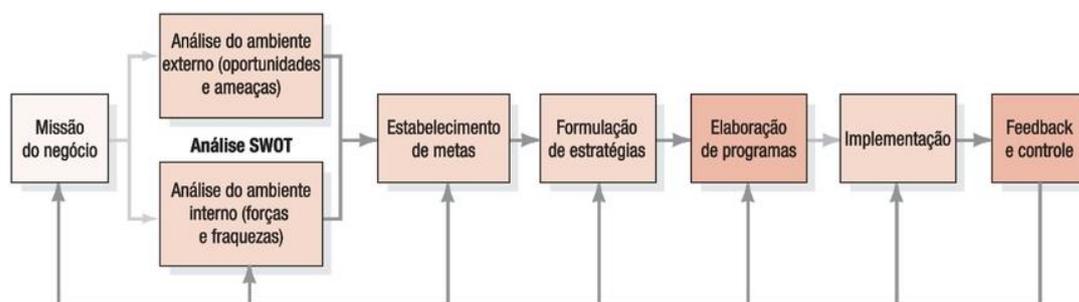
Para o Terceiro Setor a colaboração da estratégia é notória. Seu papel é de integrar pessoas com aspirações diferentes, a fim de que a instituição se desenvolva (CARVALHO, 2004, p. 10).

2.2.1 Etapas para a elaboração do Planejamento Estratégico

As etapas para elaboração do Planejamento Estratégico podem sofrer variações de autor para autor, contudo, como menciona Andrade (2012, p. 19) “ressalvando-se as diferenças de estilo ou forma de apresentação, seus passos podem ser desenvolvidos na seguinte sequência”: definição do negócio, identificação da missão e definição da visão estratégica, análise do ambiente (interno e externo), objetivos estratégicos e por fim os planos de ação, a divulgação, implantação e o acompanhamento.

Os pesquisadores do marketing Philip Kotler e Kevin Keller (2006) elaboraram o seguinte esquema para demonstrar visualmente os passos do processo de Planejamento Estratégico (FIGURA 2).

Figura 2 - Processo de Planejamento Estratégico



Fonte: KOTLER e KELLER, 2006, p. 50.

Abaixo é descrito cada passo do processo de elaboração do Planejamento Estratégico, afim de dar suporte para a aplicação no estudo de caso.

2.2.1.1 Identificação da Missão e definição da visão estratégica

Andrade (2012) define a missão da organização como a razão de ser da empresa, tratando de definir “quais são as expectativas e os interesses específicos que a empresa se propõe a satisfazer” (ANDRADE, 2012, p. 21). Os autores Hitt, Ireland e Hoskisson explicam a missão da seguinte forma: “a missão especifica o(s) negócio(s) no(s) qual(is) a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender” (2011, p. 18).

A visão estratégica refere-se à definição de uma situação futura desejada a longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão “institucional” (ANDRADE, 2012, p. 21). Em outras palavras os autores Hitt, Ireland e Hoskisson explicam a visão como um retrato do que a empresa pretende ser e do que ela pretende realizar (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2011, p. 17). Na verdade, seguem os três autores, uma das finalidades-chave das declarações de missão e visão é informar aos *stakeholders* o que a empresa é, o que pretende realizar e a quem pretende atender. Ainda seguem complementando, juntas, a visão e a missão formam a base que a empresa precisa para selecionar e implantar uma ou mais estratégias realizar (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2011). Para o Terceiro Setor, como menciona Carvalho (2010):

A definição da Visão e Missão de uma organização do Terceiro Setor pode afetar sua capacidade de captar recursos por afetar a opinião dos doadores quanto à credibilidade da instituição e seus propósitos (CARVALHO, 2004, p. 11).

2.2.1.2 Análise do ambiente

A análise ambiental, ou análise de contexto como denominada pelos irmãos Urdan e Urdan (2010, p. 52) envolve um olhar interno e externo a organização. Segundo os autores esta análise só é possível se observados simultaneamente.

A literatura a respeito do assunto traz algumas variações sobre os elementos que compõe cada ambiente, contudo neste estudo será utilizado os elementos descritos pelos irmãos Urdan e Urdan (2010).

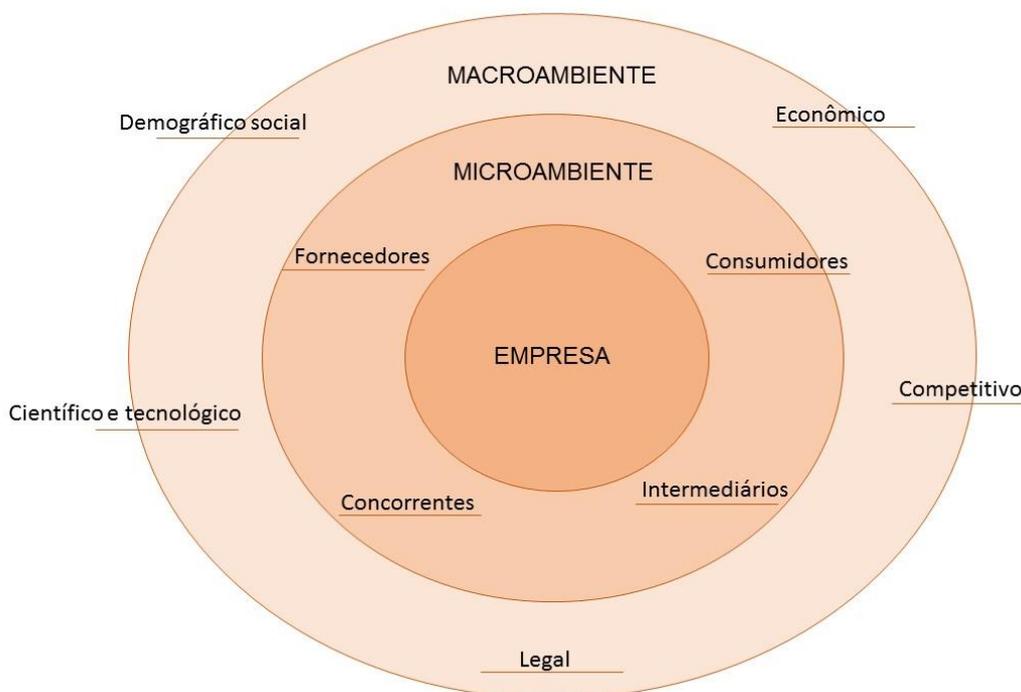
A Figura 3 trata-se de uma adaptação dos elementos apresentados pelos autores, onde denomina o microambiente e os elementos que o compõe como sendo: consumidores, intermediários, concorrentes e fornecedores. E macroambiente com os seguintes elementos: econômico, competitivo, legal, científico e tecnológico e demográfico social.

Para Oliveira (2007) trata destes dois ambientes como sendo ambiente direto e indireto, trazendo a seguinte explicação:

ambiente direto, que representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir, de forma mais efetiva e adequada, o grau de influência recebido e/ou proporcionado.

ambiente indireto, que representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa identificou, mas não tem condições, no momento, de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes (OLIVEIRA, 2007, p. 45).

Figura 3 - Elementos do ambiente externo



Fonte: adaptado URDAN e URDAN, 2010, p. 52.

Tanto o macro, como o microambiente compõe a análise externa da organização, e como visto, para que uma análise seja possível é necessário a observação dos ambientes internos e externos simultaneamente. Esta análise interna da organização trata dos ativos, capacidades e competências essenciais (URDAN e URDAN, 2010, p. 57).

Para analisar todas estas variáveis da organização, utiliza-se inicialmente uma ferramenta básica da administração, a matriz SWOT (*Strengths Weaknesses, Opportunities and Treats*). Através desta ferramenta busca-se identificar no ambiente externo, as ameaças e oportunidades, e no ambiente interno as forças e fraquezas. Segundo Caetano e Sampaio, o nome SWOT é um acrônimo de strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças) (CAETANO e SAMPAIO, 2016). Onde as oportunidades podem ser descritas como “uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica” e as ameaças como “uma condição do ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica” (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2011, p. 37). E em contraponto temos na análise interna das forças e fraquezas, que segundo os irmãos pesquisadores da estratégia Urdan e Urdan (2010) podem ter uma visão baseada em recursos: ativos, capacidades e competências. “Assim, a principal finalidade da análise interna é identificar as possíveis fontes de diferenciação e de vantagem competitivas que a empresa possa explorar” (ANDRADE, 2012, p. 21).

Figura 4 - Matriz SWOT

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	F ORÇAS	O PORTUNIDADES
Pontos fracos	F RAQUEZAS	A MEAÇAS

Fonte: SEBRAE, 2017.

Uma análise SWOT para o Terceiro Setor precisa observar alguns grupos peculiares como destaca Carvalho (2004):

no âmbito do Terceiro Setor Bryson (1988) recomenda a utilização da análise SWOT porém enfatiza de que ela deve ser precebida da preparação de vários relatórios acerca das forças externas e tendências (políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, educacionais e físicas), clientes, usuários, mantenedores, concorrentes, legisladores e colaboradores. Também deverão ser preparados relatórios sobre os recursos internos (pessoas, financeiros, informações, competências, e cultura), estratégia atual (geral, departamental, processos de negócio e funcional) e desempenho (indicadores, resultados, história) (BRYSON, 1988, P. 117-138 apud CARVALHO, 2004, p. 50)

Com estas análises organizacionais e o cruzamento dos dados, a organização conseguirá visualizar mais claramente quais são suas forças e fraquezas na organização, e quais são as oportunidades e ameaças que o ambiente traz, assim, com base nestes elementos a organização conseguirá uma visão ampliada de sua situação, e com isso poderá elaborar seus planos com muito mais clareza.

2.2.1.3 Objetivos

Os objetivos estratégicos segundo Andrade (2012, p. 21) referem-se “a definição da situação futura desejada em longo prazo, em direção da qual devem ser empregados os recursos organizacionais com a finalidade de cumprir sua missão”. Ou ainda como explica Oliveira (2007, p. 52) “objetivo é o alvo ou situação que se pretende alcanças”.

Carvalho (2004) destaca que os objetivos devem ser desafiadores, porém atingíveis, devem ser específicos, mensuráveis e de preferência quantificáveis, com prazo definido e coerentes entre si.

2.2.1.4 Plano de ação, divulgação, implantação e acompanhamento

Os planos de ação são o fechamento do Planejamento Estratégico, ou seja, é a descrição minuciosa e detalhada das ações necessárias para alcançar cada um dos objetivos propostos pela organização. Conforme Andrade (2012, p. 100) “os planos de ação lidam com as questões táticas e operacionais, voltadas para o médio e curto prazos, e procuram traduzir e moldar as decisões estratégicas em planos mais concretos [...]”.

Devem ainda, segundo Hudson (1999), retratar os valores da organização, comunicar as questões mais importantes e servir de apoio para a revisão do progresso.

Ao preparar o plano, descobrimos que os documentos úteis são:

- curtos e objetivos – digamos, de dez a vinte páginas;
- combinam método de comunicação, como texto, diagramas, listas e gráficos;
- São inspiradores – demonstram o que será feito;
- Evitam os detalhes – que podem ser documentados separadamente (HUDSON, 1999, p. 115).

Segundo, o referido autor destaca que os melhores planos têm algumas características, como a incorporação de ideias claras e um bom discernimento, assim como medidas claras de desempenho e adaptabilidade. Uma

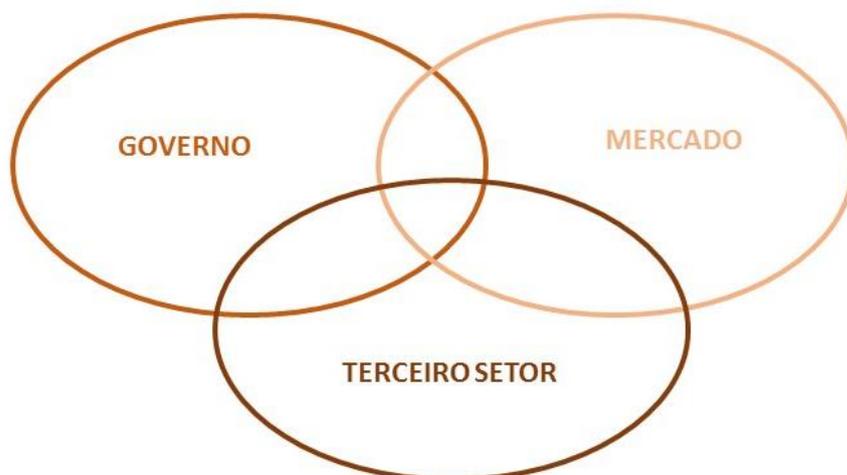
concentração no aumento da renda tanto quanto em sua despesa, tendo um cronograma de implementação e por fim, a alocação da responsabilidade muito clara.

2.3 Terceiro setor

O Terceiro Setor vem sendo representado pelas Entidades de Interesse Social ou Organizações Não Governamentais (ONGs) (VOESE e REPTCZUK, 2011, p. 33). A categoria Terceiro Setor sugere um terceiro sistema cujo ator principal agora é o cidadão (ou seja, o poder do povo), contrastando com o poder do príncipe (sistema Estado) e com o poder do mercado (sistema mercado). Fernandes (1994) explica “além do Estado e do mercado, há um ‘Terceiro Setor’. ‘Não-governamental’ e ‘não-lucrativo’, e, no entanto, organizado, independente, e mobiliza particularmente a dimensão voluntária de comportamento das pessoas” (FERNANDES, 1994, p. 19). Comenta ainda que o uso da negação para descrever o que é o Terceiro Setor é muito mais usual na América Latina que nos outros continentes pesquisados por ele. Na mesma linha Coutinho (2011, p. 15) que pesquisou o Terceiro Setor no Brasil, reforça dizendo que “emblematicamente se definem pela negação, apresentando-se pelo que não são: ‘não governamentais’, ‘antilucro’, e supostamente situadas fora do Estado e do mercado”.

Visualmente é possível demonstrar a inserção e a localização do Terceiro Setor, e suas relações com o governo (público) e o mercado (privado) utilizando uma sobreposição de 3 elipses. Esta apresentação é de domínio comum, não tendo um autor específico atribuído.

Figura 5 - Interrelação governo, mercado e Terceiro Setor



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

O que legitima o Terceiro Setor não são as falhas do mercado ou as influências do Estado, mas primariamente as transformações contemporâneas, as quais requerem relação social mais personalizada, humana e solidária (LISBOA, 2003). Falconer explica o Terceiro Setor dizendo que ele é:

Mais do que um conceito rigoroso ou um modelo solidamente fundamentado em teoria – organizacional, política ou sociológica – Terceiro Setor no Brasil é uma ideia-força, um espaço mobilizador de reflexão, de recursos e, sobretudo, de ação (FALCONER apud CARVALHO, 2004, p. 17).

Fernandes (1994, p. 20-21) fala que a lógica do Terceiro Setor “pode ser idealmente concebida como uma entre as quatro combinações resultantes da conjunção entre o ‘público’ e o ‘privado’”, e para demonstrar visualmente elaborou-se o Quadro 4.

Quadro 4 - Combinações entre público e privado

AGENTES		FINS		SETOR
privados	para	privados	=	mercado
públicos	para	públicos	=	estado
privados	para	públicos	=	terceiro setor

públicos	para	privados	=	(corrupção)
----------	------	----------	---	-------------

Fonte: FERNANDES, 1994, p. 21.

Segundo o autor a definição de Terceiro Setor remete a um “conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos” (FERNANDES, 1994, p. 21). Estas instituições se organizam e se estruturam de forma muito similar a uma organização tradicional (com fins lucrativos), contudo o capital não poderá ser sua finalidade e sim o meio pelo qual a organização conseguirá atingir seus objetivos. Assim em uma organização do Terceiro Setor, todo o lucro remanescente não é distribuído entre os membros da organização, mas sim, reinvestido em suas atividades, que “devem ser tipicamente de consumo coletivo” (FERNANDES, 1994, p. 21).

Conforme desenvolvido pela divisão de estatística da Organização das Nações Unidas (ONU), para ser considerada entidade sem fins lucrativos, é necessário reunir, simultaneamente, cinco características básicas, onde primeiro ela precisa ser constituída legalmente, segundo não deve pertencer ao Estado, por terceiro não deverá ter fins lucrativos, quarto, devem ser autogeridas e por fim a sua constituição deve ser livre por qualquer pessoa ou grupo (BRASIL, 2010, p. 13).

A expressão Terceiro Setor foi utilizada pela primeira vez pela ONU em 1940 para falar de “diferentes entidades executoras de projetos humanitários de interesse público” (COUTINHO, 2011, p. 15). Nos Estados Unidos começou a ser usada nos anos de 1970 para identificar um setor da sociedade em que atuam organizações sem fins lucrativos, voltadas para a produção ou a distribuição de bens e serviços públicos (FERNANDES, 1994; SMITH, 1991; WEISBROD, 1988 apud DA SILVA, 2012, p. 62).

Além de Terceiro Setor, outras denominações como, organizações não governamentais (ONGs), associações, fundações, institutos, instituições filantrópicas, entidades de assistência social, e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), também são muito usuais.

Fernandes (1994) descreve um estudo realizado por Landin, no qual este explicita uma pesquisa realizada nas seis principais bibliotecas do Rio de Janeiro, em que analisando aos seus respectivos fichários não foram encontradas as palavras “filantropia”, “não-governamental”, “sem fins lucrativos”,

“Fundações” ou “voluntariado”, entretanto, segundo o pesquisador, palavras como “caridade”, “serviços social” pertencem a uma extensa lista, geralmente ligados a programas governamentais (FERNANDES, 1994, p. 29).

No entendimento de Tavares Neto (2010) a legitimação dos direitos sociais que incorporam os direitos fundamentais enquanto resultado de todo esse percurso histórico corrobora com a afirmação de que esses ultrapassam o interesse privado e a relevância do próprio Estado, traçando o que se pode chamar de responsabilidade coletiva, e essa se demonstra quanto questões de fundo social passam a cobrar a participação do Governo, da iniciativa privada e dos cidadãos que se conscientizaram da relevância que representa a mobilização coletiva em busca da justiça social.

Carvalho explica que:

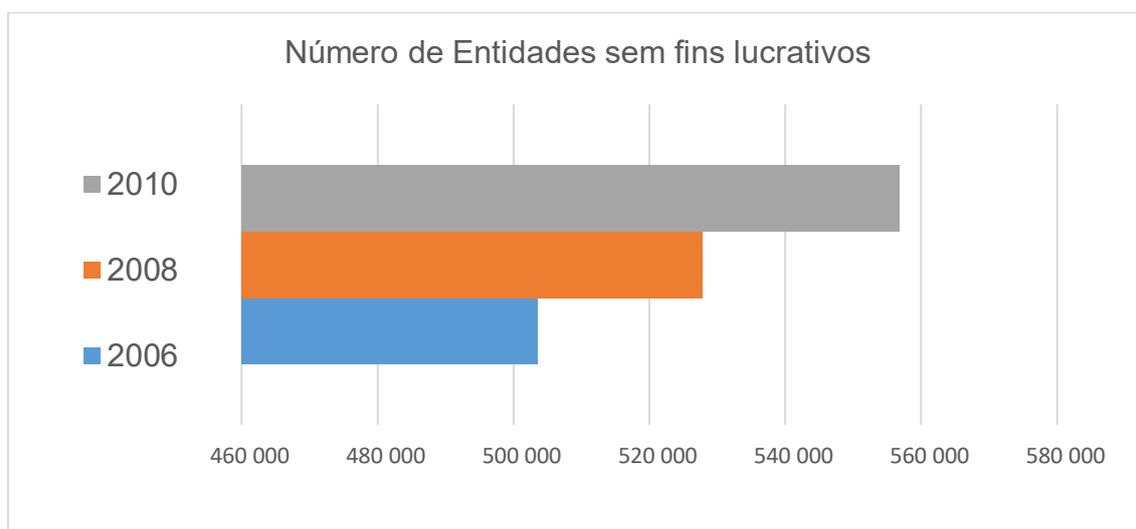
A existência de organizações como estas se deve não apenas à necessidade de prestação de serviços sociais, mas também à mobilização da sociedade para reclamar direitos ao Estado e vigiar a atuação dos outros dois setores, organizando a participação de grupos sociais marginalizados (CARVALHO, 2004, p. 17).

As organizações não governamentais (ONGs) são mediadoras entre situações sociais concretas, movimentos sociais e organizações de base, com os governos e as agências internacionais (LISBOA, 2003). Ainda conforme Lisboa, existe uma infinita diversidade no mundo das ONGs, bem como inúmeros critérios de classificação. Basicamente elas se diferenciam por regiões, podendo ter abrangência local, nacional e até internacional. Existem ONGs muito simples, e até as mais estruturadas possíveis, ONGs que atendem as mais diversas causas sociais.

Contudo, existem duas possibilidades de denominação jurídica para o Terceiro Setor, sendo as associações e as fundações. Onde as associações são “grupo de pessoas que se organizam para fins não econômicos. Não havendo portanto distribuição de lucros entre seus participantes. São constituídas através de um Estatuto Social. E normalmente atuam nas áreas de assistência social, ambiental, saúde, educação, etc...” e as fundações “são entidades de direito privado, constituídas através de bens ou direitos, com personalidade jurídica e voltada para fins filantrópicos. São instituições que financiam diversas atividades do Terceiro Setor” (Bhbit Soluções para o terceiro setor, 2017).

Montanõ (2003) informa que nos anos 2000 existiam cerca de 400 mil organizações não governamentais. Em 2010, segundo última coleta de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, este número passou para 556.846 organizações. Para uma análise de evolução histórica apresenta-se os dados dos anos 2006, 2008 e 2010 segundo informações extraídas da página eletrônica do IBGE.

Gráfico 1 - Número de entidades sem fins lucrativos



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Nota: Baseado nos dados estatísticos publicados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

Em média o número de organizações cresceu cerca de 2,5% ao ano. Projetando este percentual para 2018, teríamos cerca de 680 mil organizações sem fins lucrativos atualmente. Este número reflete o total de entidade sem fins lucrativos, e ali estão contidas as associações e fundações privadas sem fins lucrativos, que somam 52,2% do total. As associações e fundações representam 5,2% do total de 5,6 milhões de entidades públicas e privadas em 2010 (IBGE, 2018).

A partir dos dados pode-se realizar uma uma projeção de crescimento das entidades sem fins lucrativos, e este percentual é de 2,5% de crescimento ao ano, atualmente, no Brasil, devem existir cerca de 676 mil entidades sem fins lucrativos.

Tabela 1 - Evolução cronológica do número de entidades sem fins lucrativos

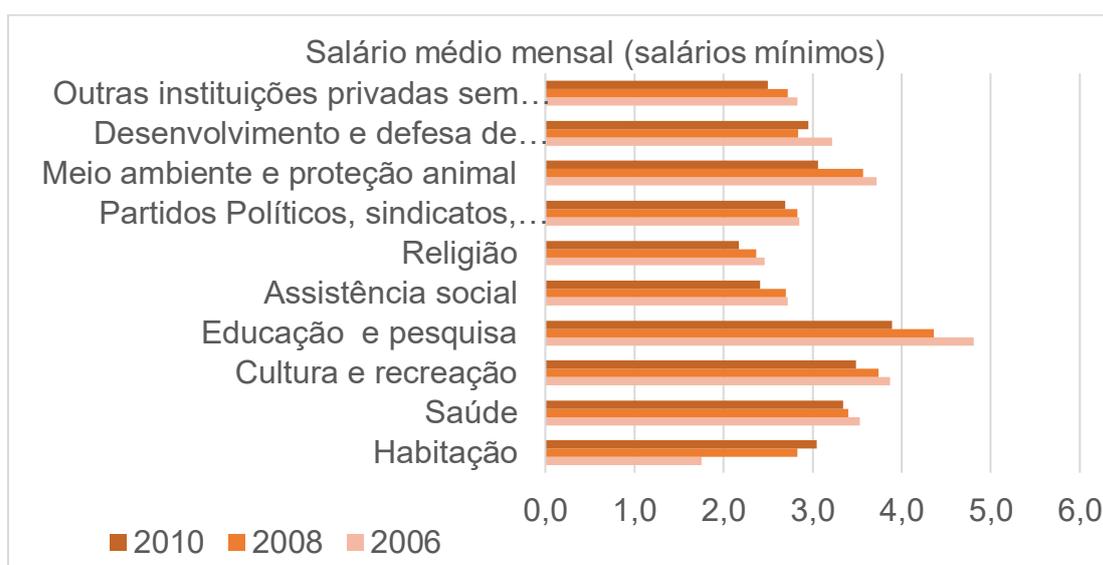
2000	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2018
400 000	503 519	527 868	556 846	584 688	613 923	644 619	676 850

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Nota: baseado na confrontação das informações de MONTANÕ, 2003 e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

O Terceiro Setor empregava em 2010 um contingente de 2,1 milhões de trabalhadores assalariados. “Isso representa cerca de $\frac{1}{4}$ (23,0%) do total dos empregados na administração pública no mesmo ano, 73,5% do total do emprego formal no universo das 556,8 mil entidades sem fins lucrativos” (IBGE, 2018). O Gráfico 2 apresenta o salário médio mensal destes trabalhadores, calculado em função do salário mínimo.

Gráfico 2 - Salário médio mensal dos trabalhadores das entidades sem fins lucrativos



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Nota: baseado nas informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

Salienta-se que mais de 58% dos trabalhadores assalariados nestas organizações em 2010 estavam situadas na região Sudeste do País.

A distribuição do pessoal ocupado assalariado entre os diversos campos de atuação das Fasfil tende a refletir as diferenças na abrangência do atendimento e na complexidade dos serviços prestados (IBGE, 2018).

Sobre uma possível classificação no Terceiro Setor, Fernandes (1994, p. 27-28) traz um boxe criado pelos autores Salamon e Anheir (1992), onde estes autores propõe uma classificação internacional de organizações sem fins lucrativos, entre os diversos tipos de organizações não governamentais. O enunciado do documento, chamado de BOXE I, apresenta a informação de que este foi concebido:

[...] aproveitando os sistemas de classificação industrial utilizados nas contabilidades nacionais [com adaptações que possibilitaram] incluir componentes-chave do Terceiro Setor que não são considerados pelo sistema SIC existente [...] (FERNANDES, 1994).

Segue a descrição do que é compreendido em cada grupo proposto pelos autores:

Quadro 5 - Proposta de classificação internacional de organizações sem fins lucrativos

Grupo 1	Cultura e Recreação		
	1	100	cultura e arte
	1	200	recreação
	1	300	clubes de serviço
Grupo 2	Educação e Pesquisa		
	2	100	educação primária e secundária
	2	200	educação superior
	2	300	outra educação
	2	400	pesquisa
Grupo 3	Saúde		
	3	100	hospitais e reabilitação
	3	200	asilos
	3	300	saúde mental e intervenção crítica
	3	400	outros serviços de saúde
Grupo 4	Serviços Sociais		
	4		assistência social
	4		apoios emergenciais
	4		apoios econômicos
Grupo 5	Meio Ambiente		
	5		meio ambiente

	5		proteção dos animais
Grupo 6	Desenvolvimento e Habitação		
	6		desenvolvimento econômicos social e comunitários
	6		habitação
	6		emprego e formação
Grupo 7	Direitos Civis, Defesa de Direitos, Política		
	7		organizações de defesa de direitos civis
	7		lei e serviços legais
	7		partidos políticos
Grupo 8	Intermediários Filantrópicos e Promoção de Voluntariado		
Grupo 9	Internacional		
Grupo 10	Business, associações Profissionais, Sindicatos		
Grupo 11	Religião		
Grupo 12	Outros		

Fonte: FERNANDES, 1994, p. 27-28.

No Quadro 5 é possível verificar a magnitude do que está contido no Terceiro Setor, de clubes de futebol, a hospitais e escolas de samba. Outras organizações que também pertencem ao Terceiro Setor e que estão no dia a dia dos cidadãos são os condomínios em edifícios, e as entidades sindicais.

2.3.1 A Legislação voltada ao Terceiro Setor

Embora sejam sem fins lucrativos, os meios das organizações do Terceiro Setor submetem-se a uma série de legislações, tendo que atender e compreender estes princípios, e por muitas vezes descaracterizar-se para atendê-los.

O primeiro documento a ser visto é o Decreto nº 6.170 de 25 de julho de 2007 que trata sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências como por exemplo a descrição de quem se enquadra nos quesitos desta lei, e o estabelecimento de critérios a serem seguidos nos convênios ou contratos de repasse com o mesmo objeto, definidos pelo concedente ou contratante,

especialmente quanto às características do objeto e ao seu custo (BRASIL, 2007). Complementando a Portaria Interministerial nº 424, de 30 de dezembro de 2016 estabelece normas para execução do estabelecido no Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007 (BRASIL, 2016).

A Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014 estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento; e altera as Leis nos 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. Conhecida também como a Lei do Marco Regulatório da Sociedade Civil – MROSC.

O MROSC é uma agenda política ampla, voltada para o aperfeiçoamento da relação entre as organizações da sociedade civil e o Estado que estabelece um novo regime jurídico para celebração de parcerias, estimulando a gestão pública democrática e a valorização das organizações enquanto parceiras na garantia e efetivação de direitos (BRASIL, 2017).

Para complementar a MROSC tem o Decreto nº 8.726 de 27 de abril de 2016 Regulamenta a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, para dispor sobre regras e procedimentos do regime jurídico das parcerias celebradas entre a administração pública federal e as organizações da sociedade civil (BRASIL, 2016).

O Terceiro Setor também deve observar as seguintes leis destacadas pela Constituição Federal Brasileira (CF 1988):

- A Lei no 4.320, de 17 de março de 1964 estatui Normas Gerais de Direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. A Lei do Orçamento conterà a discriminação da receita e despesa de forma a evidenciar a política econômica financeira e o programa de trabalho do Governo, obedecidos os princípios de unidade universalidade e anualidade. (BRASIL, 1964).
- A conhecida Lei das Licitações, é a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para

licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências (BRASIL, 1993). Já a Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências (BRASIL, 2000). A partir da Lei das Licitações surge as seguintes:

- Lei Nº 10.520, de 17 de julho de 2002 institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências (BRASIL, 2002), e Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005 regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências (BRASIL, 2005). O Decreto nº 5.504, de 5 de agosto de 2005 estabelece a exigência de utilização do pregão, preferencialmente na forma eletrônica, para entes públicos ou privados, nas contratações de bens e serviços comuns, realizadas em decorrência de transferências voluntárias de recursos públicos da União, decorrentes de convênios ou instrumentos congêneres, ou consórcios públicos.

Além das legislações já destacadas anteriormente, existe ainda a necessidade de observância do Plano Plurianual da União, dos Estados e dos Municípios que estejam inseridas (PPA) que é resultado de um processo de construção coletiva entre órgãos do governo e representações da sociedade. Este PPA reforça a opção por um modelo de desenvolvimento com inclusão social e redução das desigualdades, com foco na qualidade dos serviços públicos e no equilíbrio da economia, e está organizado em duas partes: dimensão estratégica, composta pela visão de futuro, por quatro eixos estratégicos e pelas 28 diretrizes estratégicas, e a dimensão tática, que apresenta os 54 programas temáticos e os programas de gestão, manutenção e serviços ao Estado (BRASIL, 2016).

O Terceiro Setor também deve estar atento a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) da União, dos Estados e dos Municípios, sabe-se que a LDO compreende as metas e prioridades da administração pública federal (estadual e municipal), incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento (LEGISLATIVO, 2016). E

por fim devem estar atentas principalmente a Lei Orçamentária Anual (LOA) – da União, Estados e Municípios, especialmente porque é este documento que indica o quanto e onde serão gastos os recursos no período de um ano, com base no valor total arrecadado pelos impostos (LEGISLATIVO, 2017).

Com todo este aparato legislativo sobre o Terceiro Setor, o entendimento sobre como as relações com o Estado ficavam muitas vezes sob interpretações diferentes, então para reorganizar, atualizar e deixar este arsenal mais eficiente, foi concebida a MROSC – Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil, que se constitui em prioridade a partir do movimento da “Plataforma por um novo Marco Regulatórios das Organizações da Sociedade Civil”, que surgiu em 2010 com a articulação de diversas organizações, redes e movimentos sociais.

Em 2011 foi criado pelo Governo Federal um grupo de trabalho interministerial (GTI) para elaborar propostas e análises sobre o tema.

Este GTI contou com a participação da Casa Civil, Controladoria Geral da União (CGU), Advocacia geral da União (AGU), Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG), Ministério da Justiça (MJ), Ministério da Fazenda (MF), Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e com a participação de 14 organizações da sociedade civil de representatividade nacional indicadas pela plataforma [...]. A primeira reunião do GTI ocorreu durante o I Seminários Internacional do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil, em 2011 (PEREIRA, 2017).

A partir dos debates deste GTI foi criada a Lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015, conhecida como o Marco Regulatório, que altera a Lei no 13.019, de 31 de julho de 2014, “que estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento; e altera as Leis nos 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999”; altera as Leis nos 8.429, de 2 de junho de 1992, 9.790, de 23 de março de 1999, 9.249, de 26 de dezembro de 1995, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, 12.101, de 27 de novembro de 2009, e 8.666, de 21 de junho de 1993; e revoga a Lei no 91, de 28 de agosto de 1935 (BRASIL, 2015).

Segundo o Art. 34 MROSC a organização da Sociedade Civil (OSC) deve atender a alguns requisitos estatutários para a celebração de parcerias com o Estado, sendo a apresentação de cópia do estatuto e de suas alterações, os objetivos estatutários devem estar voltados à promoção de finalidades de relevância pública e social, deve prever a transferência do patrimônio líquido a outra entidade em caso de dissolução, sua escrituração deve seguir as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC), e deve apresentar cópia da ata de eleição do quadro de dirigentes atuais.

A Organização da Sociedade Civil - OSC ainda precisa ter no mínimo três anos no âmbito federal comprovados por cadastro ativo no CNPJ, no âmbito estadual são 2 anos, e no municipal 1 ano, devendo comprovar endereço de funcionamento por documento como conta de consumo ou contrato de locação. Precisa também fazer a comprovação de capacidade técnica, e apresentar regularidade fiscal através das CND (certidão negativa de débitos) relativos a tributos federais e à dívida ativa da União, CND do FGTS e trabalhista.

2.3.2 Fontes de recursos financeiros

Uma organização do Terceiro Setor, assim como as demais, necessidade de uma série de recursos para sua manutenção, assim como recursos humanos, recursos audiovisuais, recursos financeiros e materiais. Este tópico procura abordar as principais fontes de recursos financeiros.

As organizações do Terceiro Setor não desenvolvem atividades com propósito de acúmulo de capital. “Na maioria dos casos, elas também não geram receitas suficientes para se manter em operação” (MONTANÕ, 2003, p. 207).

[...] assim, essas organizações têm extrema necessidade em captar recursos fora de suas atividades fundantes. Essas atividades e sua característica de “gratuidade” levam a uma falta de auto-sustentabilidade tal que a captação de recursos, ou fundraising¹, torna-se não apenas uma atividade essencial da organização, mas ainda pode passar a orientar a filosofia e a condicionar a sua “missão” (MONTANÕ, 2003, p. 207).

¹ *Fundraising/fund-raising - the activity of persuading people and organizations to give money for something*: a atividade de persuadir pessoas e organizações a dar dinheiro por algo (Dictionary cambridge, 2018). Tradução da autora.

Uma das formas de captação de recursos é junto ao Estado, e através do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – SICONV. Criado para que as transferências de recursos ocorram de forma mais segura e transparente.

O processamento das parcerias que envolvam transferência de recursos financeiros é realizado por meio desta plataforma eletrônica ou de outra plataforma única que venha a substituí-lo como informa o Art. 3º decreto nº 8.726/2016 (PEREIRA, 2017, p. 36). Dentro da plataforma ocorrem dois fluxos de tramitação paralelos. O primeiro é do concedente, ou seja, do órgão ou entidade da administração pública federal, direta ou indireta, responsável pela transferência dos recursos financeiros e pela descentralização dos créditos orçamentários destinados à execução do objeto do convênio. E o segundo é o conveniente, órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta, de qualquer esfera de governo, consórcio público ou entidade privada sem fins lucrativos, com a qual a administração pública federal pactua a execução de programas, projetos e atividades de interesse recíproco; também entendido como contratado no âmbito do Contrato de Repasse (PEREIRA, 2017, p. 38).

Além destes é importante detalhar mais alguns partícipes dos convênios:

Interveniente: órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta de qualquer esfera de governo, ou entidade privada que participa do convênio para manifestar consentimento ou assumir obrigações em nome próprio.

Unidade Executora: órgão ou entidade da administração pública, das esferas estadual, distrital ou municipal, sobre o qual pode recair a responsabilidade pela execução dos objetos definidos nos instrumentos de que trata esta Portaria, a critério do conveniente, desde que aprovado previamente pelo concedente, devendo ser considerado como partícipe no instrumento.

Subconveniados: O Subconveniado deverá ser Entidade Privada Sem Fins Lucrativos e não será necessário constar como Proponente no SICONV (PEREIRA, 2017, p. 39)

Além de parcerias com o governo, existem outras formas pelas quais as organizações podem captar recursos. Apostólico (2016) as descreve como os 6 Ps da captação de recursos, sendo:

- Prêmios: São forma de reconhecimento que o Governo, empresas e organismos, lançam para tentar identificar e expor as melhores

práticas de entidades do Terceiro Setor, artistas e empreendedores. Alguns prêmios podem ser anuais, bianuais, ou acontecer apenas uma edição.

- Pessoas: São doadores individuais que podem doar uma vez ou mensalmente para a organização. Neste item também entram os apoiadores de projetos de financiamento coletivo, que investem pequenos valores em campanhas pontuais de arrecadação, feitas via sites especializados em financiamento coletivo.
- Patrocínio: Ocorre quando uma empresa apoia um projeto em troca da associação de sua marca, seus produtos e serviços com o objetivo de divulgar sua marca, ampliar seu público, e agregar valor. Existem 2 tipos de patrocínio, aquele que conta com incentivo fiscal, e os sem incentivos.
- Produtos e serviços: Este tópico engloba negócios sociais sustentáveis, por meio dos quais a organização comercializa produtos, que podem ser produção própria feita pelos participantes dos projetos e atividades feitas pela organização, ou produtos feitos por outras empresas com a marca da organização.
- Poupanças: Se refere a geração de recursos por meio de aplicação no mercado financeiro, e por meio da economia representada por isenções e imunidades fiscais.
- Parcerias com governo: As parcerias com o Governo serão regidas pela Lei 13.019, e são definidas por chamada pública. Em geral os Ministérios Governamentais lançam editais todos os anos.

É muito importante que ao escolher a estratégia de captação de recursos mais adequada para a organização, ela sempre leve em consideração sua missão, para que a fonte dos recursos não descaracterize sua identidade organizacional como destaca Montanõ (2003) “[...] a atividade de “captação de recursos” no “Terceiro Setor”, pode levar a uma perda de identidade, perda de rumo, descaracterização da “missão” da organização. Para explicar isto, o autor cita um periódico de circulação nacional onde são descritas dicas para a captação de recursos. Sobre o material o autor enfatiza as seguintes dicas:

Das vinte “dicas” queremos destacar quatro: “Prepare suas propostas de acordo com o perfil, os interesses e as exigências do doador”; descreva os benefícios das doação (dedução de impostos, publicidade, etc); “Verifique a época oportuna para sua solicitação”; “Seja realista no estabelecimento de objetivos de curto e longo prazo” (MONTANÕ, 2003, p. 208).

Assim, explica o referido autor, uma profissionalização na captação de recursos parece dizer que a organização não deve estabelecer sua missão de acordo com sua filosofia ou seu público, e sim de acordo com a fonte de recursos, o que está totalmente em desacordo com o objetivo das organizações.

Perante a esta miscelânea de informações procurou-se descrever neste tópico de forma breve e abrangente uma caracterização sobre o Terceiro Setor, suas fontes de recursos financeiros. Para fins deste estudo, dar-se-á ênfase nas organizações não governamentais ligadas a atividades de cultura.

Com os programas sociais mantidos pelo Governo as organizações do Terceiro Setor encontram uma forma de vender seus produtos e serviços ao Estado. É o caso da organização objeto deste estudo, A Iê Menino vende seus serviços em forma de oficinas de capoeira para crianças, adolescentes, mulheres e pessoas com deficiência, através de espaços como Secretárias de Assistencial Social, em suas ramificações Centro de Referência em Assistência Social (CRAS), o Centro de Referência Especializada de Assistência Social (CREAS), e o Programa de Atenção Integral à Família (PAIF).

Para detalhar melhor a questão da assistencial social adentra-se ao próximo tópico, descrevendo primeiramente a assistência social no Brasil, passando pelos serviços de convivência e fortalecimento de vínculos para então minuciar a relação entre o Terceiro Setor da área cultural com a assistência social.

2.4 Assistência social

A implantação do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) em 2004, transformou-se uma marca no desenvolvimento e estruturação das políticas sociais no Brasil. A instituição do Programa Bolsa Família (PBF) e a aprovação, pelo Conselho Nacional de Assistência Social

(CNAS), da Política Nacional da Assistência Social (PNAS) (COLIN, PEREIRA e GONELLI, 2013, p. 49), criou-se 3 estruturas importantíssimas para o desenvolvimento das políticas públicas de assistência social, o Centro de Referência em Assistência Social (CRAS), o Centro de Referência Especializada de Assistência Social (CREAS), e o Programa de Atenção Integral à Família (PAIF).

A inclusão da assistência social como política pública consolida a ideia de que o Estado deve colocar-se como responsável pelo enfrentamento da vulnerabilidade social de grupos anteriormente excluídos do sistema de seguridade. É o reconhecimento de que a pobreza e a vulnerabilidade não são frutos de trajetórias e posicionamentos individuais e, sim, resultados construídos histórica, social, política e economicamente, pois um Estado só se responsabiliza pela instauração de um sistema de proteção quando reconhece a coletivização da demanda e a necessidade de atendê-la (RIZOTTI, ALMEIDA e ALBUQUERQUE, 2010, p. 140).

A assistência social no Brasil é instituída pela Lei Orgânica nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993, a qual versa sobre a organização da assistência social e dá outras providências. Segundo o Art 1º da Lei, a assistência social, é direito do cidadão e dever do Estado, é Política de Seguridade Social não contributiva, que provê os mínimos sociais, realizada através de um conjunto integrado de ações e iniciativa pública e da sociedade, para garantir o atendimento às necessidades básicas (BRASIL, 1993). E tem por objetivos a proteção social, visando a garantia da vida, à redução de danos e a prevenção da incidência de riscos, especialmente:

proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência e à velhice; o amparo às crianças e aos adolescentes carentes; a promoção da integração ao mercado de trabalho; a habilitação e reabilitação das pessoas com deficiência e a promoção de sua integração à vida comunitária, e, a garantia de 1(um) salário-mínimo de benefício mensal à pessoa com deficiência e ao idoso que comprovem não possuir meios de prover a própria manutenção ou tê-la provida por sua família (BRASIL, 1993).

Outros objetivos são a vigilância socioassistencial, que visando analisar territorialmente a capacidade protetiva das famílias e nela a ocorrência de vulnerabilidades, de ameaças, de vitimizações e danos, e a defesa de direitos, que visa a garantir o pleno acesso aos direitos no conjunto das provisões

socioassistenciais. Em parágrafo único a Lei Orgânica descreve que para o enfrentamento da pobreza, a assistência social realiza-se de forma integrada às políticas setoriais, garantindo mínimos sociais e provimento de condições para atender contingências sociais e promovendo a universalização dos direitos sociais (BRASIL, 1993).

Consideram-se entidades e organizações de assistência social aquelas sem fins lucrativos que, isolada ou cumulativamente, prestam atendimento e assessoramento aos beneficiários abrangidos por esta Lei, bem como as que atuam na defesa e garantia de direitos.

A assistência social é gerida pelos seguintes princípios:

I - supremacia do atendimento às necessidades sociais sobre as exigências de rentabilidade econômica; II - universalização dos direitos sociais, a fim de tornar o destinatário da ação assistencial alcançável pelas demais políticas públicas; III - respeito à dignidade do cidadão, à sua autonomia e ao seu direito a benefícios e serviços de qualidade, bem como à convivência familiar e comunitária, vedando-se qualquer comprovação vexatória de necessidade; IV - igualdade de direitos no acesso ao atendimento, sem discriminação de qualquer natureza, garantindo-se equivalência às populações urbanas e rurais; V - divulgação ampla dos benefícios, serviços, programas e projetos assistenciais, bem como dos recursos oferecidos pelo Poder Público e dos critérios para sua concessão (BRASIL, 1993).

E a organização da assistência social segue as seguintes diretrizes:

I - descentralização político-administrativa para os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, e comando único das ações em cada esfera de governo; II - participação da população, por meio de organizações representativas, na formulação das políticas e no controle das ações em todos os níveis; III - primazia da responsabilidade do Estado na condução da política de assistência social em cada esfera de governo (BRASIL, 1993).

O Sistema Único de Assistência Social (SUAS) possui “enfoque na proteção social, a partir da configuração de um sistema que reorganiza as ações por níveis de complexidade” (CREAS, 2017) sendo proteção social básica (CRAS), proteção social de média complexidade e proteção social de alta complexidade (CREAS). O Centro de Referência Especializado de Assistência Social são unidades públicas e estatais de abrangência municipal ou regional.

Oferta, necessariamente, o Serviço de Proteção e Atendimento Especializado a Famílias e Indivíduos (PAEFI).

Conforme descrito no parágrafo 3º do Art. 6º da Lei, os CRAS e os CREAS são unidades públicas estatais instituídas no âmbito do SUAS, que possuem interface com as demais políticas públicas e articulam, coordenam e ofertam os serviços, programas, projetos e benefícios da assistência social.

O SUAS assim como todas as políticas públicas foram recebendo adequações e transformações ao longo dos anos. No quadro a seguir elaborado pelas autoras Colin, Gonelli e Pereira (2016) demonstra estas alterações de forma clara e sucinta.

Quadro 6 - Evolução dos serviços socioassistenciais do SUAS

2005 (Portarias MDS nº 440 e nº 442/2005)	Tipificação Nacional de Serviços Socioassistenciais (2009-atual)
<p>Proteção Social Básica</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programa de Atenção Integral à Família – PAIF; 2. Jornada Integral, Jornada parcial e Ações Socioeducativas de Apoio à Família; Centro de Convivência para Idosos; e 4. Agente Jovem. <p>Média Complexidade</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programa de Enfrentamento à Violência, ao Abuso e à Exploração Sexual contra a Criança e Adolescentes; 2. Serviços socioassistenciais de habitação e reabilitação, centro de atendimento domiciliar às pessoas idosas e com deficiência; e 3. Serviço Socioeducativo/Peti. <p>Alta Complexidade</p> <p>Serviços de Acolhimento.</p>	<p>Proteção Social Básica</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF); 2. Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos; e 3. Serviços de Proteção Social Básica no domicílio para pessoas com deficiência e idosos. <p>Média Complexidade</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Serviço de Proteção e Atendimento Especializado a Famílias e Indivíduos (Paefi); 2. Serviço Especializado em Abordagem Social; 3. Serviço de Proteção Social a Adolescentes em Cumprimento de Medida Socioeducativa de Liberdade Assistida e de Prestação de Serviços à Comunidade; e 4. Serviço de Proteção Social Especial <p>Alta Complexidade</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Serviços de Acolhimento: Institucional; República; Família Acolhedora; e 2. Serviço de Proteção em Situação de Calamidades Públicas e de Emergências.

Fonte: RIZOTTI, ALMEIDA e ALBUQUERQUE, 2010, p. 51.

As autoras mencionam que a aprovação da Lei nº 12.435/2011 e a edição do Decreto nº 7.788 de 15 de agosto de 2012 representaram conquistas fundamentais no tocante ao financiamento da política de assistência social.

O aprimoramento dos mecanismos de repasse e a ampliação do financiamento federal tem possibilitado a expansão do Suas no país, assegurando a implantação de equipamentos e serviços essenciais ao

trabalho social com as famílias beneficiárias, particularmente as do PBF e BPC (RIZOTTI, ALMEIDA e ALBUQUERQUE, 2010, p. 52).

Dentro da assistência social, como já mencionado, detalharemos o grupo composto pelas crianças e adolescentes. Para esclarecer, as pessoas com deficiência são atendidas dentro destes mesmo grupos.

Segundo o Ministério do Desenvolvimento Social, o Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos - SCFV é um serviço da Proteção Social Básica do SUAS que é ofertado de forma complementar ao trabalho social com famílias realizado por meio do Serviço de Proteção e Atendimento Integral às Famílias (PAIF) e do Serviço de Proteção e Atendimento Especializado às Famílias e Indivíduos (PAEFI) (BRASIL, 2017).

O SCFV realiza atendimentos em grupo por meio de atividades artísticas, culturais, de lazer e esportivas, dentre outras, de acordo com a idade dos usuários. As oficinas com famílias têm por intuito suscitar reflexão sobre um tema de interesse das famílias, sobre vulnerabilidades e riscos, ou potencialidades, identificados no território, contribuindo para o alcance de aquisições, em especial, o fortalecimento dos laços comunitários, o acesso a direitos, o protagonismo, a participação social e a prevenção a riscos (SNAS, 2016). É uma forma de intervenção social planejada que cria situações desafiadoras, estimula e orienta os usuários na construção e reconstrução de suas histórias e vivências individuais, coletivas e familiares. As atividades podem ser ofertadas no CRAS ou nos Centros de Convivência (BRASIL, 2017).

O público atendido pelo SCFV são crianças, jovens e adultos; pessoas com deficiência; pessoas que sofreram violência, vítimas de trabalho infantil, jovens e crianças fora da escola, jovens que cumprem medidas socioeducativas, idosos sem amparo da família e da comunidade ou sem acesso a serviços sociais, além de outras pessoas inseridas no Cadastro Único. (BRASIL, 2017).

O serviço tem como objetivo fortalecer as relações familiares e comunitárias, além de promover a integração e a troca de experiências entre os participantes, valorizando o sentido de vida coletiva. O SCFV possui um caráter preventivo, pautado na defesa e afirmação de direitos e no desenvolvimento de capacidades dos usuários.

Os usuários do SCFV são organizados em grupos, a partir de faixas etárias ou intergeracionais: crianças até 6 anos, crianças e adolescentes de 6 a

15 anos, adolescentes de 15 a 17 anos, jovens de 18 a 29 anos, adultos de 30 a 59 anos e pessoas idosas.

A cartilha do PAIF orienta que a formação dos grupos seja feita observando o limite máximo de 30 pessoas, e atentando para que os grupos sejam diversificados “assegurando a participação de usuários de diferentes raças/etnias, gêneros, entre outros, além de garantir a participação de pessoas com deficiência”, o documento ainda enfatiza a observância aos ciclos de vida dos usuários para a formação dos grupos não impede a realização de ações intergeracionais, quando assim for necessário (SNAS, 2016).

Contudo a cartilha explica que o número de participantes pode ser adequado a fim de proporcionar uma melhor aplicação das atividades objetivando uma melhor qualidade no atendimento. Sobre os encontros, é orientado que sejam encontros regulares, a fim de atender ao objetivo geral que é a criação e o fortalecimento de vínculos.

Ainda conforme orientações da cartilha, é imprescindível observar o caráter preventivo e proativo desse serviço que “[...] antecipa-se às situações de desproteção familiar e àquelas constatadas no âmbito público, oferecendo aos usuários alternativas emancipatórias para o enfrentamento da vulnerabilidade social (SNAS, 2016, p. 15). Os encontros do SCFV são situações de convivência para diálogos e fazeres que constituem algumas dessas alternativas. Nessa direção, esses encontros são um espaço para promover:

processos de valorização/reconhecimento: estratégia que considera as questões e os problemas do outro como procedentes e legítimos;

escuta: estratégia que cria ambiência – segurança, interesse, etc. para que os usuários relatem ou compartilhem suas experiências;

produção coletiva: estratégia que estimula a construção de relações horizontais de igualdade, a realização compartilhada, a colaboração;

exercício de escolhas: estratégia que fomenta a responsabilidade e a reflexão sobre as motivações e interesses envolvidos no ato de escolher;

tomada de decisão sobre a própria vida e de seu grupo: estratégia que desenvolve a capacidade de responsabilizar-se, de negociar, de compor, de rever e de assumir uma escolha;

diálogo para a resolução de conflitos e divergências: estratégia que favorece o aprendizado e o exercício de um conjunto de habilidades e capacidades de compartilhamento e engajamento nos processos resolutivos ou restaurativos;

reconhecimento de limites e possibilidades das situações vividas: estratégia que objetiva analisar as situações vividas e explorar variações de escolha, de interesse, de conduta, de atitude, de entendimento do outro;

experiências de escolha e decisão coletivas: estratégia que cria e induz atitudes mais cooperativas a partir da análise da situação,

explicitação de desejos, medos e interesses; negociação, composição, revisão de posicionamentos e capacidade de adiar realizações individuais;

aprendizado e ensino de forma igualitária: estratégia que permite construir, nas relações, lugares de autoridade para determinadas questões, desconstruindo a perspectiva de autoridade por hierarquias previamente definidas;

reconhecimento e nomeação das emoções nas situações vividas:

estratégia que permite aprender e ter domínio sobre os sentimentos e afetações, de modo a enfrentar situações que disparam sentimentos intensos e negativos em indivíduos ou grupos;

reconhecimento e admiração da diferença: estratégia que permite exercitar situações protegidas em que as desigualdades e diversidades podem ser analisadas e problematizadas, permitindo que características, condições e escolhas sejam tomados em sua raiz de diferença e não a partir de um juízo de valor hegemônico (SNAS, 2016, p. 15).

Por se tratar de organizações surgidas da coletividade, da comunidade, o Terceiro Setor em muitos de seus segmentos de atuação se aproxima e se confunde ao público atendido pela assistência social. Por efeito das políticas de atendimento hoje adotados pela assistência social, que exigem por exemplo que as crianças e adolescentes tenham frequência mínima na escola e em seus programas para o recebimento dos benefícios muitas organizações sem fins lucrativos acabam tendo dificuldades em chegar ao público comum entre elas. Esta situação pode ser vista como uma barreira, ou como uma oportunidade para estas organizações.

Em termos de oportunidade, as organizações sem fins lucrativos que trabalham na assistência social, ou em áreas correlatas abarcadas pelas estratégias da assistência, tem a possibilidade de se formalizar, se estruturar e se organizar para auxiliar o Estado na missão de torná-lo mais equitativo.

Neste processo de estruturação e formalização o Planejamento Estratégico é entendido como uma importante ferramenta de apoio. “ O PE tem se destacado por ser agente desencadeador de uma ação reflexiva nas organizações” (VENTURINI, 2004, p. 5). Uma perspectiva estratégica nestas organizações pode auxiliá-las em seu auto reconhecimento sobre quais são seus valores, quais e como suas atividades podem ser desenvolvidas para potencializar estes valores.

3. METODOLOGIA

Para otimização deste trabalho, utilizou-se como base o método da pesquisa-ação, tendo em vista as características específicas do objeto estudado. A pesquisa-ação é “[...] um instrumento de trabalho e de investigação com grupos, instituições, coletividades de pequeno ou médio porte (THIOLLENT, 2011, p. 15). Este método de pesquisa parte de uma base empírica, ou seja, parte da observação e ação em meios sociais demarcados, aqui compreendido pela observação da Iê Menino. Parafraseando Thiollent (2011) o fato de partir da observação para a teorização não parece conflitante, uma vez que com base nas observações e percepção do objeto de estudo parte-se para a teorização a fim de auxiliar no entendimento e contextualização da situação/problema. Embora privilegie o lado empírico, nossa abordagem nunca deixa de colocar as questões relativas aos quadros de referência teórica sem os quais a pesquisa empírica não faria sentido (THIOLLENT, 2011, p. 15-16).

É importante frisar que toda pesquisa-ação é do tipo participante, mas nem toda pesquisa participante é necessariamente uma pesquisa-ação, já que na pesquisa participante o pesquisador “estabelece relações comunicativas com pessoas ou grupos da situação investigada com intuito de ser melhor aceito” (THIOLLENT, 2011, p. 21).

Para que não haja ambiguidade, uma pesquisa pode ser qualificada de pesquisa-ação quando houver realmente uma ação por parte das pessoas ou grupos implicados no problema sob observação. Além disso, é preciso que a ação seja uma ação não trivial, o que quer dizer uma ação problemática merecendo investigação para ser elaborada e conduzida (THIOLLENT, 2011, p. 21).

Ainda conforme Thiollent (2011) a pesquisa-ação exige do pesquisador o trato das informações para o esclarecimento dos problemas encontrados, e o estabelecimento de uma relação participativa com o grupo envolvido na pesquisa.

Neste enquadramento, foram realizados encontros para discussão da realidade atual da Iê Menino, o que possibilitou um diagnóstico de suas necessidades principais, apontando de forma latente para uma necessidade elaboração de um Planejamento Estratégico, instrumento que permitiu

materializar de forma clara e objetiva o negócio, a missão, a visão, os objetivos da organização, tendo uma contextualização ambiental, o que possibilita a criação e o estabelecimento de planos de ação.

Os encontros foram realizados com a presença da diretoria da Iê Menino e da pesquisadora. A este respeito, esta pesquisa-ação é realizada dentro da organização, e a pesquisadora, também pertencente a organização, tem autonomia suficiente para conduzir o trabalho.

O fator principal pelo qual se optou por este estudo na Iê Menino, é justamente as mudanças radicais ocorridas principalmente nos últimos dois anos. Com a MROSC e a série de exigências para parcerias com o Estado, uma necessidade de captação de recursos externos cada vez maior, a organização sente a necessidade de adaptação para não sucumbir frente as novas realidades.

Todo o processo de discussão e análise situacional e organizacional foi realizada de forma aberta e transparente entre os envolvidos, não ficando em nenhum momento receio ou constrangimento sobre os assuntos abordados. Depois da definição pela realização de um Planejamento Estratégico – PE, o enfoque foi dado a definição da missão e visão da organização, estes por sua vez, serviram de base para a elaboração do PE.

Cabe registrar que o método da pesquisa-ação apresenta como principal limitante o fato de o pesquisador estar constantemente sobre uma linha tênue que separa o cientificismo e o empirismo. Isso se dá em função do alto envolvimento que o autor tem com o objeto de pesquisa, o que acaba, por vezes, desviar a atenção do estudo científico, podendo prejudicar os resultados obtidos e diminuir seu valor teórico (VENTURINI, 2004, p. 6).

Este método de pesquisa-ação não renuncia a complexidade, de forma que o “pesquisador coletivo está presente com todo seu emocional, sensitivo, axiológico e na pesquisa ele forja o seu ser dubitativo, metódico, crítico e mediador” (SALES e REIS, 2017, p. 1740). Este método exercita constantemente o pesquisador sobre sua sensibilidade para análise, e adequada forma de condução das discussões, para que os participantes sintam-se a vontade para expor suas ideias. As divergências são próprias da pesquisa-ação, e são elas as responsáveis pela criação da vida (SALES e REIS, 2017).

A elaboração do Planejamento Estratégico para a Iê Menino foi feita tendo como base principal o autor Arnaldo Rosa de Andrade e sua obra Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle (ANDRADE, 2012). Este autor foi escolhido pela sua didática quanto a elaboração do planejamento, que deixa as informações mais abertas e possíveis de serem aplicadas a uma organização sem fins lucrativos. Além do proposto por este autor, usou-se também a ferramenta 5W2H como uma forma de lista de checagem, para organizar o passo a passo a ser seguido pela organização.

A partir dos encontros e reuniões, sentindo a necessidade de abrir o leque de atividades desenvolvidas pela Iê Menino, organizou-se um questionário (APÊNDICE A), elaborado de forma sucinta, com perguntas abertas e fechadas, com a finalidade de perceber os interesses dos pesquisados sobre os temas propostos. Antecedendo ao questionário, apresentou-se uma folha com a apresentação do objetivo do questionário e uma breve descrição de cada um dos temas propostos (APÊNDICE A), este esclarecimento foi necessário para que os pesquisados pudessem se familiarizar com o assunto. As respostas dos questionários foram repassadas para um editor de planilhas que permitiu a mensuração dos resultados em forma de relatório e em formatos gráficos.

A partir da apresentação destes resultados para organização, partiu-se para a elaboração dos planos de ação, divulgação, implementação e controle. Tendo como objetivo deste trabalho a implementação e controle de um destes objetivos. Assim o objetivo implementado como projeto piloto, foi o da criação de novas oficinas. O material utilizado, foi implementado e avaliado de forma positiva em outros projetos anteriormente desenvolvidos.

O controle da implementação da oficina foi realizada por meio de aplicação de questionário (APÊNDICE B) com perguntas objetivas abertas e fechadas com o intuito de receber a avaliação dos participantes sobre o tema proposta, a estrutura disponível, o aplicador, a didática utilizada, o interesse e a satisfação do participante.

Salienta-se que os dados coletados foram analisados de acordo com o Modelo de Andrade (2012), já descritos no referencial teórico, e objetivaram dar suporte para a Organização para sua atuação nos próximos anos, especialmente a partir de novos serviços e de seus planos de ação.

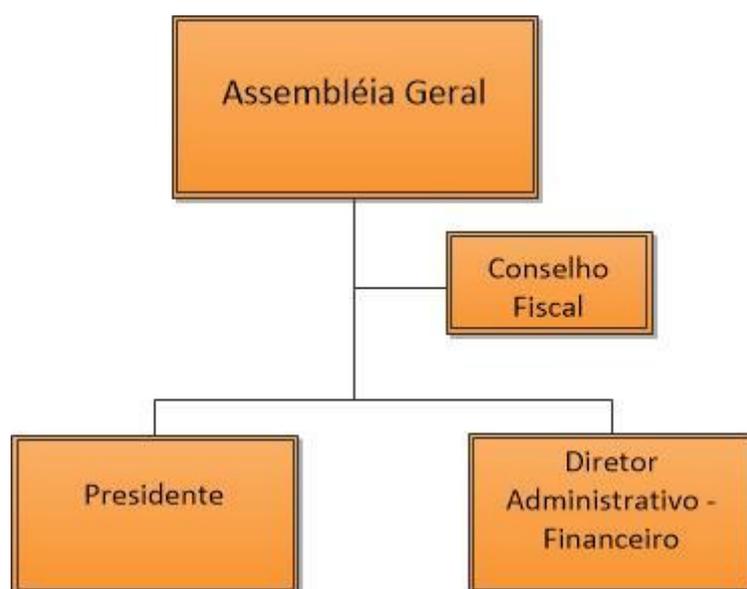
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 A IÊ MENINO: seu novo Planejamento Estratégico e seu novo horizonte de trabalho

Fundada em 01 de novembro de 2014, por um grupo de jovens, impulsionados pelo seu mentor, Tiago de Macedo. A Capoeira Iê Menino surgiu da necessidade de liberdade de expressão, da necessidade de evolução, e difusão da arte e cultura da Capoeira. A Iê Menino surge do anseio de mostrar para mundo o poder da capoeira como agente de transformação social, e quer por meio de fomento, pesquisa e muito foco, estimular à criação de espaços dedicados a promoção da cultura, a construção da cidadania, a integração entres diferentes grupos.

A Iê Menino trabalha para desmistificar a cultura afro-brasileira, e mostrar como ela está arraigada na história dos brasileiros. Para isso após os trâmites de fundação, os membros se organizaram para registrar a entidade nos órgãos necessários. Assim a Associação surge com a seguinte composição apresentada no organograma da Figura 6.

Figura 6 - Organograma da Associação Desportiva Cultural e Artística Capoeira Iê Menino



Fonte: elaborado pela autora, 2015.

Para constituir uma associação sem fins lucrativos a Iê Menino passou pelos seguintes trâmites legais (MACEDO, 2018):

1. reunir pessoas interessadas;
2. convite/divulgação de assembleia de fundação
3. elaboração de pauta e estatuto para apresentação na assembleia
4. realização da assembleia – aprovação do estatuto;
5. registro da ata de fundação e estatuto social no cartório;
6. realização do cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ);
7. cadastro de contribuinte mobiliário (CCM);
8. certificação de entidade de utilidade pública municipal;
9. certificação de entidade de utilidade pública estadual;
10. reconhecimento como Ponto de Cultura pelo Ministério da Cultura (MINC).

Tendo em vista o processo acima descrito, observa-se que uma das ameaças enfrentadas pela Associação Desportiva Cultural e Artística Iê Menino é a burocracia existente. Sendo que para cada etapa avançada existe uma gama expressiva de novos processos político-legais que precisam ser atendidos para que seja possível progredir nas atividades da organização. Este excesso de burocracia impacta diretamente na produtividade da Associação, que por ter um porte ainda pequeno, e nenhum colaborador, acaba tendo que alocar pessoas da diretoria para desempenhar estas atividades burocráticas, que como observado são infundáveis.

4.1.1 Identificação da missão e definição da visão estratégica e valores organizacionais

Um pouco após sua fundação, no ano de 2015 a primeira missão da Iê Menino foi a de “usar a Capoeira para estimular a criação de espaços dedicados à construção e resgate da cidadania, para alcançar um equilíbrio de oportunidades na sociedade (IE MENINO, 2015)”. Contudo, com o passar do tempo e com as mudanças ocorridas na organização, assim como a definição do

negócio, a organização passou a perceber que esta missão já não transmite mais o real sentido da organização.

No decorrer do desenvolvimento deste estudo, com a observação e acompanhamento da rotina da organização, em conversas informais, aos poucos foi-se construindo uma nova definição de missão, chegando até a seguinte proposta:

Missão:

“Promover atividades culturais em espaços públicos e privados, fomentando a difusão do conhecimento popular e científico, desenvolvendo e aprimorando métodos facilitadores de ensino e aprendizagem, respeitando a diversidade inerente ao contexto histórico cultural, político e social ” (IE MENINO, 2018).

A visão anterior da Iê Menino era a de “valorização e reconhecimento da capoeira como fenômeno cultural e educacional, contribuindo para uma sociedade justa e equiparada”(IÊ MENINO, 2015). Com o estudo a nova proposta de visão ficou:

Visão:

Ser reconhecida regionalmente como difusora de métodos de ensino aprendizagem inclusivos (IE MENINO, 2018).

Seus valores eram “respeitar a ancestralidade e a sabedoria dos velhos mestres; promover a democracia, a paz e a dignidade humana; defender o direito das crianças, adolescentes, idosos e pessoas com deficiência; lutar pelo acesso a cultura à todas as pessoas. combater toda e quaisquer tipos de discriminação; compromisso com a educação e a busca de conhecimento” (IÊ MENINO, 2015).

A proposta para os novos valores são:

- respeitar a ancestralidade e a sabedoria dos velhos mestres;
- promover a democracia, a paz e a dignidade humana;
- defender o direito das crianças, adolescentes, idosos e pessoas com deficiência;
- lutar pelo acesso à cultura à todas as pessoas.
- combater toda e quaisquer tipos de discriminação;
- compromisso com a educação e a busca de conhecimento.

4.1.2 Análise do ambiente

Num olhar macro, a Iê Menino é uma organização sem fins lucrativos e por esta característica é atribuída ao Terceiro Setor. Em 2010, existiam no Brasil 11.995 associações caracterizadas como de fim cultural e de arte. Do número total de organizações em 2010, 5,7% estavam situadas em Santa Catarina, quase a totalidade surgidas após os anos 1970. Estas organizações empregavam 385.960 pessoas em 2010, destes 133.580 no estado do Paraná, 172.893 no Rio Grande do Sul e 79.487 em Santa Catarina - SC (IBGE, 2018).

No quesito escolaridade dos trabalhadores do Terceiro Setor, na região Sul, apenas 34,2% possuem nível superior. Como já visto, SC tem o menor número de trabalhadores assalariados contratados em relação aos outros dois estados do Sul, mas nos termos de escolarização, SC possui um percentual sensivelmente melhor na comparação ao Paraná e Rio Grande do Sul, tendo 39,1% contra 31,8% e 33,7% respectivamente.

O impacto econômico do Terceiro Setor pode ser melhor percebido ao observar sua contribuição em termos de manutenção dos trabalhadores assalariados, tendo em 2010 pago R\$46,2 bilhões, sua média salarial em 3,3 salários, o equivalente a R\$1.667,05. Dentre os setores que melhor remuneraram seus trabalhadores estão as organizações de ensino superior com 5,3 salários, seguido de cultura e arte com 4,6 salários (IBGE, 2018).

Sobre as diferenças de remuneração entre homens e mulheres, estas recebem cerca de 75,2% dos salários dos homens (IBGE, 2018). A respeito dos aspectos legais, como já abordado com subitem 2.3.1 Legislação, este setor é extremamente burocratizado, parte por questões já naturalizadas no Brasil, e parte pela desconfiança que recai sobre estas organizações, um pouco por incidentes de organizações criadas por causas duvidosas, e utilizadas como fonte de ocultação de recursos, e outro pouco pelo desconhecimento (por parte do Estado, da comunidade, e das próprias organizações).

Numa ótica micro ambiental, partindo da visão da Iê Menino, como entidade cultural de prestação de serviços, ela não possui consumidores propriamente ditos, existem sim pessoas que utilizam seus serviços, e um dos segmentos destas pessoas, o maior público atual não pagam por eles. Estas são

as pessoas atendidas por meio de projetos desenvolvidos em parceria com a Assistência Social nos SCFV. Assim optamos aqui, em denomina-los como público. Com isso a Lê Menino busca na assistência social, uma intermediação, ou uma parceria para permanecer chegando a este público comum.

Os concorrentes que a Lê Menino possui, são as Entidades que prestam os mesmos serviços, ao mesmo público alvo. Em uma análise empírica com seus membros, observou-se que hoje a concorrência ainda é baixa, devido à falta de profissionais qualificados na área e/ou dispostos a trabalhar com públicos em situação de vulnerabilidade. Assim como a Lê Menino, estas organizações também possuem grande dificuldade em captar recursos humanos para o desenvolvimento de suas atividades. Mas atividades como dança, música e artesanato podem ser consideradas como concorrentes, pois a Assistência Social pode optar em contratar uma em detrimento da outra. Ainda assim, o número de prestadores destes serviços é baixo, e justificado pelas exigências legais para contratos com o Estado.

Sendo a Lê Menino uma organização que fornece serviços, não possui fornecedores. Mas possui parceiros, um dos itens mais importantes para sua manutenção. É por meio de parcerias que chegam ao público alvo e aos recursos necessários para a execução de suas atividades. Hoje os principais parceiros são, o Estado através das assistências sociais, as associações de pais e amigos dos excepcionais e as instituições de ensino.

Para uma radiografia mais precisa, elaborou-se uma matriz SWOT (Quadro 7), com a finalidade de explicitar visualmente e de forma ordenada os fatores internos (forças e fraquezas) e os fatores externos (ameaças e oportunidades) da organização.

Quadro 7 - Fatores internos e externos da Associação Desportiva Cultural e Artística Capoeira Lê Menino

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diretoria qualificada e que se identificam com a organização e com seu público; - Organização legalizada; - Reconhecimento como utilidade pública municipal e estadual; - Certificada como Ponto de Cultura pelo MINC; - Resiliência; 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espaço para crescer; - Baixa concorrência; - Abrangência; - Novas parcerias;
Pontos fracos	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recurso financeiro - Recursos humanos; - Diversificação de atividades; - Falta de planejamento; - Grande dependência do Estado; 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instabilidade econômica; - Instabilidade legislativa; - Grade curricular conservadora; - Burocracia;

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Com a explicitação dos fatores internos e externos e dentro deles os pontos fortes e fracos da Lê Menino, elaborou-se uma matriz para a pontuação e cruzamento destas informações.

Para cada item apontado no Quadro 7, é atribuído um valor entre 1 e 3. Estes valores são utilizados para quantificar a relevância do item para a organização. Sendo o 1 entendido como pouco significativo, 2 como significativo e 3 como muito significativo. A partir desta pontuação realiza-se o cruzamento das informações, fazendo uma intervenção entre todos os quadrantes. Na Figura 7 é possível verificar a pontuação atribuída e o resultado do cruzamento pode ser melhor observado na Figura 8. Esta pontuação foi atribuída a partir de análise e discussão em grupo na Lê Menino, sendo comentado e pontuado item por item.

Figura 7 - Matriz SWOT

		AMBIENTE EXTERNO												
		OPORTUNIDADES					AMEAÇAS							
		3	2	1	3		2	2	1	2				
														
		Espaço para crescer	Baixa concorrência	Abrangência	Novas parcerias	SUB TOTAL	Instabilidade econômica	Instabilidade legislativa	Grade curricular conservadora	Burocracia	SUB TOTAL			
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	3	Diretoria qualificada e que se identificam com a organização e com seu público	6	5	4	6	21	5	5	4	5	19	40
	2	Organização legalizada	5	4	3	5	17	4	4	3	4	15	32	
	1	Reconhecimento como utilidade pública municipal e estadual	4	3	2	4	13	3	3	2	3	11	24	
	1	Certificada como Ponto de Cultura pelo MINC	4	3	2	4	13	3	3	2	3	11	24	
	2	Resiliência	5	4	3	5	17	4	4	3	4	15	32	
		SUB TOTAL	24	19	14	24	81	19	19	14	19	71	152	
AMBIENTE INTERNO	FRAQUEZAS	3	Recurso financeiro	6	5	4	6	21	5	5	4	5	19	40
	3	Recursos humanos	6	5	4	6	21	5	5	4	5	19	40	
	2	Diversificação de atividades	5	4	3	5	17	4	4	3	4	15	32	
	1	Falta de planejamento	4	3	2	4	13	3	3	2	3	11	24	
	3	Grande dependência do Estado	6	5	4	6	21	5	5	4	5	19	40	
		SUB TOTAL	27	22	17	27	93	22	22	17	22	83	176	

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Analisando os fatores apontados na Figura 7 percebe-se a possibilidade reduzir as ameaças e até neutralizar algumas fraquezas. A organização é bastante resiliente, e tem facilidade em adaptar-se aos mais diversos públicos, o que garante a ela uma potencialidade, todavia, para a análise é importante lembrar, que a Iê Menino tem um olhar mais atento a questão social, com um foco em pessoas em situação de vulnerabilidade.

Suas oportunidades estão justamente no tratamento de suas fraquezas, e o Planejamento Estratégico é quem dará solidez para a estruturação e o desenvolvimento da Iê Menino, e isto possibilitará uma visão coordenada da Organização o que auxiliará no tratamento das fraquezas, transformando-as em oportunidades.

Sua maior força está na diretoria qualificada e que se identifica com a organização e com seu público, a Iê Menino deve buscar potencializar esta força com a oportunidade de crescimento e novas parcerias. E preciso ter muita atenção as fraquezas relacionadas aos recursos financeiros e humanos, pois estes ligados a burocracia e instabilidade econômica configuram-se como grandes ameaças. Mais uma vez as parcerias e o desenvolvimento da organização se faz imprescindível.

Figura 8 - Pontuação SWOT

		AMBIENTE EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	DESENVOLVIMENTO 81	MANUTENÇÃO 71
	FRAQUEZAS	CRESCIMENTO 93	SOBREVIVÊNCIA 83

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

A Figura 8 explicita o resultado da matriz, demonstrando que o crescimento da organização é necessário para contornar suas fraquezas. Nota-se ainda que a sobrevivência da organização está em evidência, neste sentido, como já mencionado a Organização deve ter atenção especial as fraquezas dos recursos financeiros e humanos, principalmente quando estão ligados a questões burocráticas.

Sobre novas fontes de recurso, a organização pode inscrever-se em editais de premiação e incentivo, além de prestar serviços para os projetos dos novos parceiros. Amplificando suas fontes de receita, consegue-se reduzir uma das fraquezas, a dependência do Estado, que afeta também nas ameaças, no item de instabilidade legislativa. Esta instabilidade legislativa, junto da burocratização, referem-se aos mecanismos que o Estado utiliza para dificultar o acesso das pequenas organizações ao recurso. O que ocorre hoje é uma centralização dos recursos por grandes organizações no eixo Rio-São Paulo. Organizações estas muito bem estruturadas e consolidadas, com equipes específicas para elaboração de projetos, para captação de recursos, para gestão, etc.

Hoje a Lê Menino desenvolve trabalhos exclusivamente relacionados a capoeira, o que inclui aulas, oficinas, palestras etc. Como a diversificação de atividades elencada como uma fraqueza e como a organização possui profissional qualificado na Ciência da Administração, a sugestão é que se elabore propostas de novas oficinas, utilizando os conteúdos da administração como ferramenta de trabalho. Sabendo que seus recursos humanos são escassos, a Lê Menino precisa primeiramente aproveitar ao máximo o potencial de sua equipe, para então partir para a captação de novos recursos humanos. Neste ponto, reitera-se o foco da organização no público em situação de vulnerabilidade, deste modo, as novas atividades devem ser pensadas considerando as carências do público. Para isso, é imprescindível a realização de uma pesquisa de interesse nos meios onde a organização já atua.

A elaboração do Planejamento Estratégico, auxiliará a organização a estruturar-se, a definir os caminhos a seguir, aproveitando os itens destacados nas oportunidades. Para aproveitar um setor que possui espaço para crescimento, a organização precisa ter um plano, para não se perder no caminho.

Quanto a ameaça apresentada como grade curricular conservadora a organização pode utilizar-se de projetos específicos para a rede privada de ensino, este seria um escape para uma entrada de receita, e não tirar a organização de seu foco. Outra opção visualizada é um estudo da nova grade curricular, e elaboração de projetos específicos para o atendimento das necessidades das escolas, especialmente em função da nova Base Nacional Comum Curricular (BNCC), promulgada por meio da Resolução do Conselho Nacional de Educação - Resolução CNE/CP nº 2 de 22 de setembro de 2017 e que reestrutura os currículos da educação básica brasileira definindo um conjunto de competências, habilidades e conhecimentos que todos os alunos devem desenvolver na Educação Básica (sejam em escolas públicas ou privadas) a fim de que esta seja mais democrática e inclusiva.

Sobre a instabilidade econômica, referiu-se aqui, ao momento político atual do País. Onde as mudanças bruscas de enfoque impactam profundamente nos recursos financeiros disponibilizados aos municípios e as organizações da sociedade civil. O que dificulta o planejamento financeiro da Lê Menino, que por mais que tenha projetos aprovados, e em andamento, pode subitamente ser suspensão de suas atividades.

Para auxiliar a organização na definição de sua estratégia, elaborou-se o Quadro 8, utilizando os 5Ps para estratégia definidos por Andrade (2012).

Quadro 8 - 5Ps para estratégia da Lê Menino

Ps	Questão	Resposta
Plano	qual será o plano da Lê Menino?	promover práticas culturais em espaços públicos e privados.
Padrão	qual será o padrão da Lê Menino?	observação e respeito a diversidade.
Pauta	qual será a pauta para a ação da Lê Menino?	Planejamento, novas atividades.
Posição	qual a atual posição da Lê Menino?	Organização cultural inserida em uma região conservadora.
Perspectiva	como a Lê Menino se vê?	Organização jovem, buscando estruturação.

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

4.1.3 Objetivos

A partir da definição da missão, visão, valores, da elaboração e análise da matriz SWOT, e descrição dos 5Ps para estratégia, elaborou-se os seguintes objetivos para a organização:

1. Criação de novas oficinas e reestruturação das oficinas atuais;
2. Busca de novas parcerias e participação em editais de premiação e incentivo financeiro;
3. Atualização dos meios de comunicação;

4.1.4 Plano de ação, divulgação, implantação e acompanhamento

Para cada um dos objetivos propostos pela organização desenvolveu-se um plano de ação, divulgação, implementação e controle, buscando de forma clara e objetiva ser uma referência para a organização seguir.

Onde primeiramente organizou-se os tópicos de cada objetivo utilizando a ferramenta 5W2H *What* (o que será feito?) – *Why* (por que será feito?) – *Where* (onde será feito?) – *When* (quando?) – *Who* (por quem será feito?) *2H: How* (como será feito?) – *How much* (quanto vai custar?). Esta ferramenta possibilita a visualização do objetivo de forma mais focada e facilita o entendimento do passo a passo a seguir.

Objetivo 1: criação de novas oficinas e reestruturação das oficinas atuais

Este objetivo inicia com uma análise dos temas a ser propostos para a criação de novas oficinas, passando para a pesquisa destes temas junto ao público alvo, seguindo para o desenvolvimento da oficina dentro do temas mais proposto e culminando na execução de uma oficina piloto (QUADRO 9).

Quadro 9 - 5W2H objetivo 1 - novas oficinas

O quê?	Porquê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Custo?
Análise de temas	Criação de novas oficinas	Iê Menino	nov-17	Pesquisadora	Reunião	-
Pesquisa de interesse nos temas;	Validação	CRAS	dez-17	Pesquisadora	Formulário impresso	R\$ 5,00
Desenvolver projeto de oficina	Aplicação	CRAS	abr-18	Pesquisadora	Pesquisa	-
Estrutura necessária para aplicação	Otimização da atividade	Iê Menino	abr-18	Pesquisadora	Pesquisa	-
Custo do projeto piloto	Precificação para venda	Iê Menino	abr-18	Pesquisadora /Iê Menino	reunião	R\$ 150,40

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

No item custo do projeto piloto estão calculados somente as despesas de material para a aplicação de uma oficina de aplicação em um dia, assim como custo de deslocamento considerando um veículo próprio e custo de alimentação, já que a atividade será desenvolvida em dois turnos. Caso a organização queira implementar esta atividade terá de somar a estes custos a contratação de um profissional, cujo os horários deverão variar de acordo com a titulação e a carga horária despendida pelo profissional na execução das oficinas e os encargos e impostos devidos.

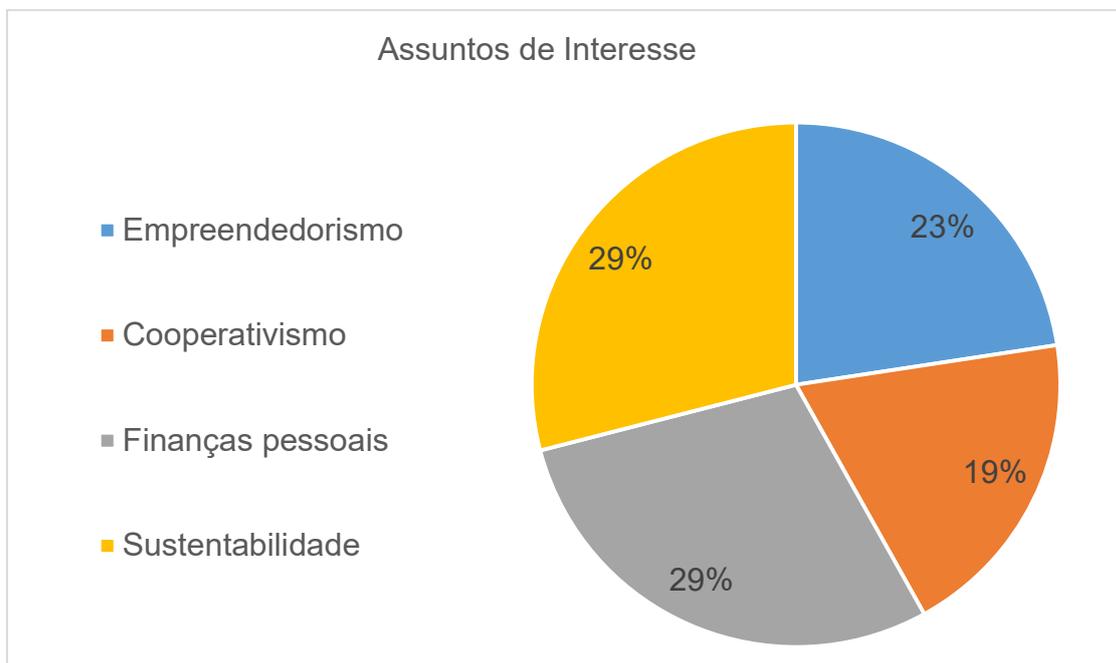
Isto posto, fez-se uma análise sobre quais temas os profissionais da organização sentiram-se confortáveis em trabalhar. Ter um profissional qualificado e seguro, é imprescindível para a qualidade do serviço prestado.

Desta forma, dentro dos mais diversos conteúdos abarcados pela Ciência da Administração, foram elencados os seguintes:

- I. empreendedorismo,
- II. cooperativismo,
- III. finanças pessoais,
- IV. sustentabilidade.

Para definir qual dos temas seria utilizado para a criação da primeira nova oficina foi aplicado uma breve pesquisa entre os participantes dos projetos atuais, onde foi obtido os resultados apresentados no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Percentual de interesse nos assuntos propostos



Fonte: elaborado pela autora, 2018.

A faixa etária dos pesquisados foi de 12 a 16 anos, sendo 65% dos respondentes femininos. A participação na pesquisa ocorreu de forma voluntária. Ao tabular os resultados dos questionários constatou-se que existe um nível considerável de interesse por todas as áreas apresentadas, ficando como as duas principais áreas de interesse as finanças pessoais e a sustentabilidade.

Apresenta-se algumas respostas dos respondentes ao serem questionados sobre a escolha de pontuar a oficina de finanças pessoais como mais importante:

Resposta A: Por que é importante. Devemos gastar somente uma quantia que conseguiremos pagar.

Resposta B: Eu coloquei a mais importante como finanças pessoais porque se eu não fazer dividas e conseguir economizar, eu posso ajudar outras pessoas.

Resposta C: Eu escolhi isso porque o dinheiro tem uma grande importância em nossas vidas.

Optou-se pelo tema finanças pessoais para a elaboração da primeira nova oficina. Assim sendo a ação do plano está condicionada a elaboração desta

oficina. Para isso, foi utilizado o material elaborado e disponibilizado na plataforma Educação e Participação da Fundação Itaú Social (2018).

Dentre as diversas possibilidades de atividades, retirou-se a oficina intitulada “Quanto custam meus sonhos?” (ANEXO A), a opção pelo tema se deu pela abertura que o tema proporciona para chegar a individualidade de cada participante, o que facilita a participação e o interesse, visto que uma intervenção diferenciada pode causar estranheza.

A oficina foi aplicada com o intuito de aproximar os alunos aos conceitos de curto, médio e longo prazo, custos e de planejamento.

Para estruturação do projeto de oficina seguiu-se o seguinte roteiro.

- Apresentação
- Objetivo
- Justificativa
- Recursos necessário
- Plano de aula
- Método de avaliação ensino aprendizagem.
- Pesquisa de satisfação
- Forma de apresentação dos resultados

A divulgação da atividade ficou a cargo do CRAS de Santiago do Sul, local que se disponibilizou e se mobilizou para receber a atividade organizando o grupo de alunos para o dia e horário marcado.

Em virtude dos participantes estar em idade e período escolar a oficina foi aplicada no contraturno escolar em dois momentos. Uma no período da manhã das 09:10h as 11:20h realizada para 4 alunos e outra no período da tarde, das 13:10h as 15:20h também realizada para 4 alunos.

A atividade iniciou com a recepção e acomodação dos alunos, seguida da observação das imagens expostas no quadro, que compunham pessoas pensativas, sonhadoras, com dúvidas e vontades a respeito de seu futuro. Subitamente, tais imagens despertaram neles expressões e curiosidades sobre o que viria. Isto deu uma margem positiva para início da conversa. A partir das falas dos alunos sobre as figuras iniciou-se a apresentação da oficina e um bate papo sobre os seus sonhos. Avançando no roteiro da oficina foi solicitado aos alunos o preenchimento da Figura 9.

Figura 9 - Registro de atividade 1

Registro 1

Quais são meus sonhos?

-
1.
 2.
 3.
 4.

Fonte: Fundação Itaú Social, 2018.

Após um tempo para reflexão e preenchimento da Figura 9, foi proposta a socialização dos sonhos por todos os participantes e uma análise sobre quando e como eles imaginam realizá-los. Assim prosseguiu-se com o roteiro, conceituando aos alunos sobre os termos curto, médio e longo prazo, solicitando aos alunos o preenchimento do Figura 10.

Figura 10 - Registro de atividade 2

Quadro 2: Classificação dos sonhos em sonhos realizáveis a curto prazo, médio prazo e em longo prazo		
CURTO PRAZO	MÉDIO PRAZO	LONGO PRAZO

Fonte: Fundação Itaú Social, 2018.

Para a Figura 10 consensuou-se na utilização dos prazos de até 1 ano para o curto prazo, de 1 a 5 anos para médio prazo e acima de 5 anos para longo prazo. Após o término do preenchimento abriu-se novamente o bate papo para que cada aluno pudesse expor como alocou seus sonhos dentro dos prazos propostos. Partindo então para a fase final da atividade, que consistiu na pesquisa dos custos de seus sonhos.

Neste momento os alunos foram direcionados aos computadores (Figura 11) para que pudessem fazer suas pesquisas sobre os custos envolvidos para a realização de seu sonho as pesquisas ocorreram sempre com a supervisão e auxílio da pesquisadora, que foi a aplicadora da oficina.

Figura 11 - Foto alunos



Fonte: autora, 2018.

No decorrer da atividade observou-se uma carência destes alunos sobre como utilizar a internet para pesquisas. Informalmente os alunos relataram saber acessar as redes sociais, mas que nunca tiveram a necessidade ou interesse de uma pesquisa mais aprofundada em outro assunto. Nenhum dos alunos participantes possui acesso a computador em casa, somente acesso a smartphones.

Concluindo a atividade foi exposto no quadro os valores que cada aluno encontrou para a realização de seus sonhos, e também as ideias que cada um deles encontrou para tornar possível tal sonho.

Neste momento houve algumas surpresas e até uma desistência, ao perceber que seu sonho era mais complexo que imaginava. Ao serem expostos a necessidade de pensar (planejar) seus sonhos, os alunos se depararam com custos que não imaginavam. Foi exposto e comentado cada sonho de curto, médio e longo prazo de cada aluno, pensado em conjunto em soluções viáveis para a realização destes sonhos, e analisado maneiras e planos mais econômicos para torna-los reais.

Ao final, ainda no bate papo seguindo o roteiro da oficina, os alunos foram questionados sobre sua percepção em relação aos exercícios, onde todos se manifestaram dizendo que acharam a atividade interessante. Quando perguntados sobre se aprenderam algo novo, todas as respostas também foram positivas, e complementaram dizendo que jamais tinham imaginado que seus sonhos poderiam ter estes custos, e que também nunca tinham se proposto a materializar estas ideias. Para eles pensar nos sonhos em forma de passo a passo ajudou a visualizar o que eles precisam para realiza-los. Os conceitos de curto, médio e longo prazo foram bem assimilados, assim como o conceito de custo, que neste caso, tendo o sonho como o produto, são todos os gastos envolvidos para que o aluno chegue a realização do sonho. Na pergunta sobre se sentiram mais próximos de seus sonhos, a maioria das respostas foi positiva, somente uma foi negativa, onde o aluno desistiu de um dos sonhos (ser vendedor de alimentos) e o substituiu por outro (ser mecânico de carros). Na pesquisa do aluno, ele identificou que para vender alimentos ele precisa preencher alguns requisitos de segurança sanitária, precisa de alvará e ter alguns padrões para garantir a qualidade. Com estas informações, ele concluiu que seria melhor para ele ser mecânico de carros.

Os alunos também foram indagados sobre dificuldades em aceitar os sonhos dos colegas, e nenhum deles se manifestou positivamente, este item também foi percebido no decorrer das atividades, onde todos se demonstraram muito compreensivos e atenciosos aos sonhos dos colegas.

Após esta fase de socialização e fechamento da oficina, os alunos receberam a pesquisa de satisfação (APÊNDICE B) para responder. Utilizou-se

para a pesquisa de satisfação uma escala Likert em modo visual com a utilização de emojis². A opção pelo uso de emojis se dá pela proximidade que estas figuras têm ao público jovem. Ela deve ser interpretada da esquerda para a direita, como: péssimo / ruim / indiferente / bom / ótimo.

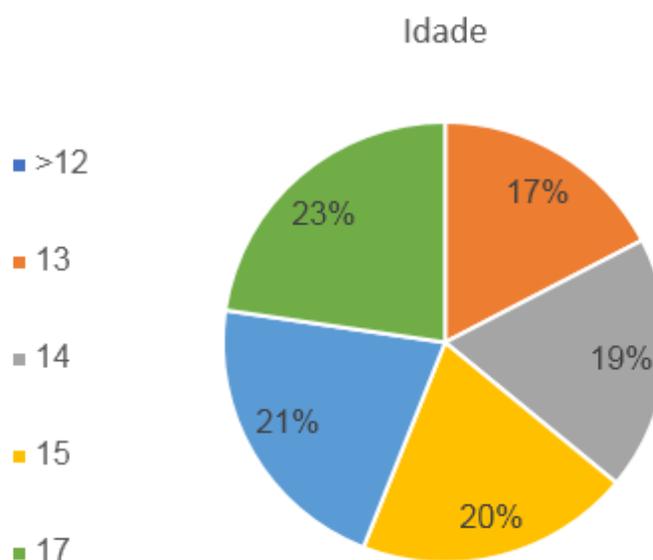
Figura 12 - Escala Likert emojis



Fonte: Deposit Photos, 2018.

Dos resultados da avaliação da oficina piloto, quanto a questão 1, gênero dos participantes foi 75% feminino. A questão 2, idade, os participantes tinham de 10 a 17 anos, o percentual de participação esta demonstrada Gráfico 4.

Gráfico 4 - Idade dos participantes



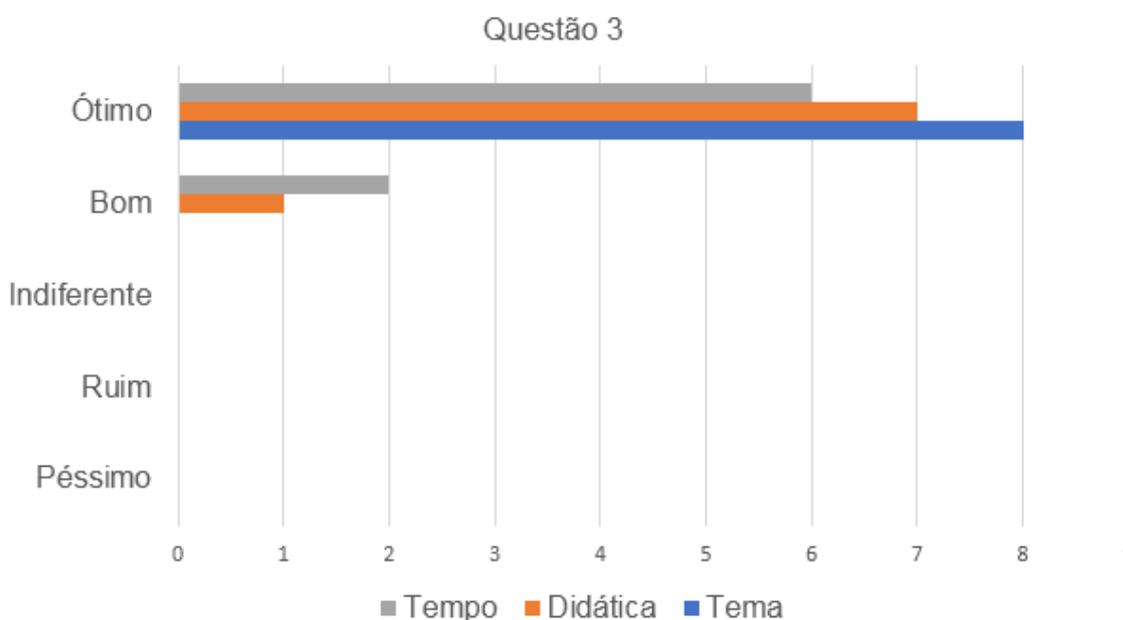
Fonte: elaborado pela autora, 2018.

² Emojis são considerados uma evolução dos emoticons e são bem mais recentes. Eles foram criados na década de 90 pela NTT DoCoMo, considerada a maior empresa de telefonia móvel do Japão.

Seguindo com a avaliação os alunos foram questionados quanto ao seu sentimento em relação ao tema da oficina, a didática utilizada e o tempo de duração da atividade. Estas questões foram apresentadas em escala Likert como apresentado na Figura 12, e para os quais obteve-se os resultados apresentados no Gráfico 5, onde no geral houve uma alta satisfação dos alunos, contudo pode-se observar que o tempo de duração da atividade não foi adequado.

Isto pode ser constatado nas respostas dos alunos às perguntas abertas sobre sugestões sobre como melhorar a atividade e sobre sugestões sobre o tempo que os alunos consideram adequados. Um dos alunos respondeu dizendo que na sua opinião o tempo foi um pouco longo, mas que gostou da atividade. Outro aluno se expressou dizendo que considerava o tempo de duração algo indiferente, desde que o tempo os possibilitasse desfrutar de novos conhecimentos e viver a realidade de um adulto, e ainda finalizou dizendo que amou a experiência.

Gráfico 5 - Respostas questão 3



Fonte: elaborado pela autora, 2018.

A respeito de sugestões de temas de interesse as respostas foram bem variadas, como: saber administrar nosso dinheiro; ecologia; sustentabilidade; direito; empreendedorismo; profissões e como ingressar na faculdade. Os alunos

demonstraram alto interesse em oficinas envolvendo os temas anteriormente citados, e a participação de profissionais para falar de suas atividades com eles. A possibilidade de fazer uma pesquisa supervisionada e orientada oportunizou aos alunos o acesso a informações até então inimagináveis.

Nota-se ao fim da aplicação da oficina que existe uma lacuna entre o público alvo e o acesso a informação. Esta lacuna não se restringe somente ao acesso as ferramentas tecnológicas, mas sobre como utilizá-las. Refere-se também ao acesso a informações de qualidade, que sejam apresentadas de forma séria e honesta sem finalidade comercial, ou seja, de vender algo a eles, ou ainda como forma meramente de preenchimento de tempo.

Observando o desenvolvimento e os questionamentos dos alunos durante a atividade, percebe-se que eles compreenderam os conceitos propostos. Conseguiram entender os conceitos de curto, médio e longo prazo e enquadrar seus sonhos dentro destes prazos. Inicialmente tiveram um pouco de dificuldade na parte do planejamento, que consistia em pensar nos custos envolvidos na realização de seus sonhos, e nas formas mais econômicas de realiza-los. Mas no decorrer das pesquisas com o apoio recebido, conseguiram compreender e assimilar o conceito satisfatoriamente.

Seguindo com o plano de ação, no tocante a reestruturação das oficinas já trabalhadas definiu-se o seguinte:

1. Primeiro a observação e posterior reflexão sobre o conteúdo do projeto apresentado em relação ao praticado;
2. Pesquisa bibliográfica para revisão e atualização do projeto;
3. Pesquisa e revisão dos recursos necessários para a execução do projeto;
4. Inclusão de pesquisa de expectativas no início do projeto;
5. Inclusão de pesquisa de satisfação ao final do projeto;

Quadro 10 - 5W2H objetivo 1 - oficinas atuais

O quê?	Porquê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Custo?
Revisão do projeto atual	atualização	lê Menino	jul-18	lê Menino	Reunião/ Pesquisa	10h de trabalho
Inclusão de Pesquisa de Satisfação	Controle	Projetos	Semestral	lê Menino	Formulário Impresso	R\$1,00 por formulário impresso

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Esta verificação deverá ser realizada internamente pela lê Menino em conjunto com o profissional que executa as atividades.

Objetivo 2 busca de novas parcerias e participação em editais de premiação e incentivo financeiro

Define-se os parceiros por objetivos comuns. Assim, o primeiro passo é uma análise dos objetivos da lê Menino, seguida por um olhar atento a comunidade para identificação de parcerias. Para que estas parcerias ocorram, ela precisa primeiro, ser vantajosa para ambos os lados.

Neste primeiro momento o foco de parcerias é sobre onde executar as oficinas, visto que a lê Menino não possui espaço próprio. Logo, propostas de parcerias devem ser pensadas visando alcance ao público alvo dos projetos e espaço físico para desenvolvimento das atividades.

Desta maneira a sugestão é que os atuais parceiros da lê Menino sejam mantidos, como as Secretarias de Assistência Social, e com elas os CRAS. As escolas podem figurar como bons parceiros para execução de atividades no contra turno escolar, pensando na nova grade curricular um possível parceiro poderia se a Associação dos Municípios do Oeste de Santa Catarina – AMOSC, com a qual a lê Menino poderia firmar uma parceria de capacitação dos professores da região oeste que trabalham com as turmas no período integral, além destes, outros parceiros possíveis são instituições que gostariam/precisam desenvolver atividades nos segmentos trabalhados pela organização, como faculdades e universidades.

Quadro 11 - 5W2H objetivo 2

O quê?	Porquê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Custo?
Novas Parcerias	Diminuir a dependência do Estado	Faculdades; Universidades	Janeiro e Julho	Diretora Administrativa-Financeiro	Contato telefônico e visita	40h de trabalho
Participação em editais		Sites de editais; SICONV			Consulta aos sites/sistema	40 h de trabalho

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Para a realização deste objetivo a Iê Menino pode usar de parceiros como universidades, faculdades e outras associações. O objetivo seria montar e manter uma rede de contatos com pessoas que trabalham com editais, deste modo uma organização pode avisar e ajudar a outra quando da publicação de algum edital, da elaboração dos projetos e da captação de recursos.

Para a realização deste objetivo é importante a definição de alguns passos, sendo:

- Contato com os setores de extensão e de cultura da faculdades e universidades da região;
- Pesquisa e contato com organizações com interesse em fomentar alguma das atividades que a Iê Menino tem disponível;
- Divulgação do rol de atividades da Iê Menino.

Objetivo 3: atualização dos meios de comunicação

Este objetivo está posto em virtude dos objetivos anteriores, uma vez que com o planejamento a organização sofre uma reestruturação significativa, uma redefinição de sua missão, visão, valores e dos serviços prestados. Com isso uma atualização dos meios de comunicação atuais faz-se necessário.

Quadro 12 - 5W2H objetivo 3

O quê?	Porquê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Custo?
Renovação	Aumentar a visibilidade			Voluntário Parceiro		
Facebook		Facebook	Semanal		Posts semanais	R\$5,00 por mês
Site		Site	Mensal		Matérias espontâneas	R\$ 300 por ano

Fonte: elaborado pela autora, 2018

Atualmente a organização possui uma página no facebook e um site, e ambos estão desatualizados, não possuem um plano de divulgação. Sabendo da dificuldade de atribuir mais tarefas aos dirigentes, e da falta de voluntários é proposto o seguinte esquema a organização:

- Buscar parceria para criação de matérias de divulgação;
- Busca de voluntário ou estagiário para trabalhar na área de divulgação;
- Criação de um plano de trabalho para área de divulgação, com periodicidade nas publicações.

Para o primeiro item, a organização recebeu um auxílio inicial do Escritório de Design da Universidade Comunitária do Oeste – UNOCHAPECÓ, que disponibilizou um de seus estagiários, sem nenhum custo por 20 horas para a lê Menino. Deste trabalho surgiram as seguintes peças, feitas para a divulgação de um projeto específico dentro da Organização, que é o Projeto Mais Capoeira:

Figura 13 - Layout Facebook



Fonte: Design Unochapecó, 2017.

A Figura 13 é uma nova proposta de layout para a página do Facebook do projeto específico. O que a organização pode explorar dentro desta rede social são os anúncios direcionados. Esta é uma ferramenta que pode ser paga com um determinado valor diário, ou por período. Assim a rede direciona seus anúncios para os públicos e regiões estipuladas anteriormente (FACEBOOK, 2018).

O site da Iê Menino tem um custo de hospedagem anual, um valor inicial para as ferramentas disponíveis atualmente. A sugestão é para que a organização, por meio de parcerias aprimore a página, utilizando as demais ferramentas que podem ser atreladas ao site, como canal no Youtube, link para compra de produtos da Iê Menino, atrelar também ao site as redes sociais da organização, como o Facebook.

A produção de materiais como agendas, camisetas, copos, bonés e bolsas personalizadas pela Iê Menino, além de auxiliar na divulgação dos projetos e da marca, auxilia como uma fonte de recursos. Estes materiais podem ser produzidos com patrocínios, onde a Iê Menino concede um espaço para a divulgação das marcas dos patrocinadores e em contrapartida, os patrocinadores custeiam os materiais.

Sobre o assunto da marca, no decorrer do desenvolvimento do trabalho foi observado a necessidade de rever a marca da organização. A marca utilizada hoje, é voltada exclusivamente a atividade da capoeira, e não precisaria deixar de ser. O que se propõem neste estudo é que a Iê Menino crie uma marca comercial para a organização como um todo, e mantenha a marca atual, como a marca do projeto de capoeira, por compreende-se que todo o simbolismo e historicidade compreendido na criação de uma identidade visual dentro do universo da capoeira.

Dentro da divulgação e promoção da organização alguns materiais como o papel timbrado, cartão de visitas e bloco de notas personalizados, trazem um ar mais sério e profissional para a organização. Pensando nestes elementos foram desenvolvidos os materiais abaixo:

Figura 14 - Branding Identity MockUp



Fonte: Design Unochapecó, 2017.

O custo médio para impressão de 500 páginas de papel timbrado em papel Offset 75gr é de R\$80,00. Quanto aos cartões de visitas, uma impressão frontal em papel adesivo 190gr e verniz de proteção fica um valor de R\$ 69,99.

Este material reforça a importância para a organização de possuir parcerias com profissionais qualificados em cada área da organização. A comunicação da Lê Menino precisa ser profissionalizada e muito sólida, pois é ela que será responsável por passar a comunidade as melhorias pelas quais a organização está passando. E um material bem elaborado tem a capacidade de passar as informações de forma profissional, clara e objetiva, o que traz confiabilidade para a organização, e desta forma, traz mais parceiros e mais público.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os caminhos percorridos neste estudo demonstram como um Planejamento Estratégico para a Associação Desportiva, Cultural e Artística Capoeira Lê Menino auxilia na implementação de novos serviços de formação empreendedora e sustentável para jovens em situação de vulnerabilidade. A elaboração de três metas foi de fundamental importância para compreender a realidade vivenciada pela organização e a construção de novos ideais. Sendo o Planejamento Estratégico; as demandas de serviço a serem ofertados; o impacto dos novos serviços implantados; nesta ordem, elementos que compunham as metas desta compreensão e construção.

Observando e acompanhando a rotina da organização, dispor-se da necessidade de adequação da missão. Esta por sua vez, passou de uma descrição mais restrita a capoeira, para uma compreensão mais abrangente sobre cultura e educação, indicando possibilidade de novas abordagens das suas práticas dentro da Instituição. A promoção de atividades culturais em espaços públicos e privados, já vinham acontecendo em diversos contextos, porém com temas e objetivos que tratavam de elementos e expressões diretamente ligadas a capoeira. A partir da inclusão de abordagens do contexto histórico cultural, político e social dentro da missão, esta nova descrição, fomenta a ampliação do leque de atividades da organização, e dá apoio a sua nova visão, respeitando seu principal valor: a diversidade inerente a realidade dos jovens em situação de vulnerabilidade. Mesmo para aqueles que não estão em tal situação, a preocupação para manter uma sociedade mais justa e inclusiva.

A Lê Menino possui uma história relevante e sólida enquanto o ensino da capoeira. Isto pressupõe confiabilidade nos serviços prestados e um fator de grande importância para a introdução de novas oficinas e atividades. Com a reestruturação da missão e visão, para organização, novos direcionamentos quanto a gama do mercado foram expostos. Estes componentes são as âncoras que passaram a orientar a organização para subsidiar novas empreitadas.

Por intermédio da pesquisadora, para definir a partir das demandas quais serviços de formação seriam ofertados pela Organização, o questionário utilizado, implicou em alguns temas que interessaram ao público pretendido. Sobre o mesmo contraste, a compreensão sobre o conceito, de

empreendedorismo, cooperativismo, finanças pessoais e sustentabilidade era operado de modo vago pelos jovens. O que demonstra um grande abismo entre tais conteúdos e a própria escola. Dado isso, mesmo que optado por tema ou outro, a organização tem disposição para trabalhar dentro de qualquer um destes temas, o que deixa bastante espaço para o seu desenvolvimento.

Para fins deste estudo, optou-se pela temática de “finanças pessoais”, aplicada em forma de oficina para um grupo de alunos. Discorreu-se através da explanação de alguns sonhos pessoais, como mediadora entre os alunos e a pesquisadora, para abrir horizontes na compreensão dos elementos que compõe e como interpretar o conceito de finanças pessoais na prática. Evidenciado a curiosidade pelos novos temas e com os questionamentos que se apresentam ao olhar para si mesmo e seus sonhos, os jovens se veem eufóricos e ambiciosos para a realização de tais objetivos, ao mesmo tempo que se confrontam com a realidade atual, em que alguns deles necessitam de auxílios e benefícios para suprir necessidades básicas.

Os desdobramentos colocados pela pesquisadora diante dos diversos sonhos expostos, paralelo ao pessimismo de alguns que até “desistiram” subitamente de seus sonhos, fizeram que os mesmos se sentissem esperançosos ao perceber que há passos possíveis a seguir para alcança-los, outrem buscassem novos objetivos, ou mesmo descobrissem que seus sonhos, não eram de fato os seus sonhos.

A busca pelo imediatismo, reproduzido na sociedade, refletiu diretamente na atividade proposta. Fazer algo que favoreça o enriquecimento e/ou acúmulo de bens está claramente mais difundida entre os jovens. Uma hipótese seja a influência das mídias de informação que propagam músicas, clipes, youtubers esbanjando luxúria em seus canais, entre outros, são influenciadoras legítimas da juventude atual. Mas ainda assim houve entre eles, quem empenhasse seus esforços para a satisfação de um desejo que traga prazer desvinculado do mercado (acúmulo de capital).

Tanto a duração quanto a didática da atividade realizada, foram consideradas satisfatórias para os participantes. Porém, a inclusão de tais temáticas e a inclusão delas no dia a dia dos jovens devem ser melhor exploradas, tanto nas escolas, quanto nos espaços da Assistência Social (neste caso, o CRAS), quanto nas Organizações do Terceiro Setor. Perfaz uma

continuação da oficina, para ampliar a compreensão sobre finanças pessoais, quanto para projetar novos temas.

Cabe a Iê Menino, no transcorrer de suas atividades e parcerias, dialogar com outras entidades, de modo cauteloso ao propor novas intervenções, pois a mesma, feita irresponsavelmente, pode ir na contramão, inclusive, de sua missão e visão. Parcerias são relacionamentos e precisam ser muito bem avaliados antes de ser firmados. Malfeitas, podem ser mais prejudiciais que não ter alguma, isto na situação em que a organização se encontra atualmente. Dentro desta preocupação foram deixadas informações que servirão como base para a análise da organização. A indicação de investir nas mídias de comunicação da organização, é um mecanismo que pode se fazer eficiente na eleição e seleção das novas parcerias. Visto que colocado o profissionalismo também nesses meios, a busca e a procura por entidades que sigam tal padrão se tornam mais promissoras.

Algumas informações se fazem importantes no que tange o processo desta pesquisa, a mesma encontrou algumas dificuldades, como a interferência da greve iniciada pelos caminhoneiros datada do mês de maio de 2018, que tardou a realização da oficina piloto que estava previamente agendada para esse período. Foi necessária uma readequação tanto de tempo quanto de local, transferida do CRAS de Coronel Freitas para o CRAS de Santiago do Sul. Ainda assim, a participação de alguns alunos, dependentes de transporte escolar ficaram impossibilitadas, pois este, foi suspenso em decorrência da falta de combustível no município.

Diante do exposto, caminha-se aqui, não para uma conclusão definitiva, mas sim, para ainda mais questionamentos e horizontes, pois fica perceptível a importância da Administração enquanto uma ciência que está longe de ser compreendida nos espaços educacionais, onde o jovem está em constante construção e ampliação de seus objetivos, porém limitado por negligência de temas abordados como o desse estudo. O Planejamento Estratégico aqui se apresentou para muito além do quesito empresarial. Diversas são as Organizações do Terceiro Setor, as quais, pela precarização de pessoal capacitado ou ausência, ficam as margens de editais (quando acessíveis), ou acabam falindo. Pois ao sair da informalidade, muitas dessas organizações se deparam com obstáculos tanto contábeis como administrativos.

Se tratando da experiência da pesquisa aqui realizada, torna preciso compreender como os cursos de Administração se apresentam para os futuros administradores que se propõe a não serem “patrões ou empregados”, mas sim levar a ciência da administração para os espaços educacionais, das escolas às organizações do Terceiro Setor, com o intuito de promover ferramentas e métodos na luta contra a injustiça social.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. R. D. **Planejamento Estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.

ANSOFF, I. H.; DECLERCK, R. L. H. **Do Planejamento Estratégico à administração estratégica**. Tradução de Carlos Roberto Vieira de Araújo. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 1981. 271 p.

APOSTOLICO, L. Roda de Projetos. 2016. Disponível em: <<http://rodadeprojetos.com.br>>. Acesso em 05 dez 2017.

BANCO CENTRAL. **Banco central do brasil**. 2017. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?BOXESBOLREG>>. Acesso em: 29 ago. 2017.

BHBIT Soluções para o terceiro setor. **Bhbit Soluções para o terceiro setor**. 2017. Disponível em: <<https://www.bhbit.com.br/terceiro-setor/o-que-e-terceiro-setor-significado/>>. Acesso em: 18 nov 2017.

BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. 2. ed. Barueri: Manole, 2012.

BRASIL. **Casa Civil**. Lei nº 4.320 de 17 de março 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm>. Acesso em: 18 nov 2017.

_____. _____. Lei nº 8.666 de 21 de junho 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 18 nov 2017.

_____. _____. Lei nº 8.742 de 7 de dezembro de 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8742.htm>. Acesso em: 18 nov 2017.

_____. _____. Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 18 nov 2017.

_____. _____. Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm>. Acesso em: 18 nov 2017.

_____. _____. Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6170.htm>. Acesso em: 18 nov 2017.

_____. _____. Lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13204.htm>. Acesso em: 18 nov 2017.

_____. _____. Decreto nº 8.726, de 27 de abril de 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8726.htm>. Acesso em: 18 nov 2017.

_____. **Portal Convênios**. Lei Nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Disponível em: <<http://portal.convenios.gov.br/legislacao/leis/lei-n-10-520-de-17-de-julho-de-2002>>. Acesso em: 18 nov 2017.

_____. _____. Portaria Interministerial Nº 507, de 24 de novembro de 2011. Disponível em: <<http://portal.convenios.gov.br/legislacao/portarias/portaria-interministerial-n-507-de-24-de-novembro-de-2011>>. Acesso em: 18 nov 2017.

_____. _____. Portaria interministerial nº 424, de 30 de dezembro de 2016. Disponível em: <<http://portal.convenios.gov.br/legislacao/portarias/portaria-interministerial-n-424-de-30-de-dezembro-de-2016>>. Acesso em: 18 nov 2017.

_____. **Ministério da educação**. Base nacional comum curricular. disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/conselho-nacional-de-educacao/base-nacional-comum-curricular-bncc>>. Acesso em: 27 de mai de 2018.

_____. **Planejamento, desenvolvimento e gestão**, 2016. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/planeja/plano-plurianual>>. Acesso em: 18 nov 2017.

_____. **Presidência da república do Brasil**, Brasília, 03 31 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm>. Acesso em: 29 ago. 2017.

_____. **Ministério do Desenvolvimento Social**, 2017. Disponível em: <<http://mds.gov.br/assistencia-social-suas/servicos-e-programas/servicos-de-convivencia-e-fortalecimento-de-vinculos>>. Acesso em: 18 nov 2017.

CAETANO, C. I.; SAMPAIO, P. P. P. D. **Planejamento Estratégico e administração em segurança**. Curitiba: InterSaberes, 2016. Acesso em: 16 out. 2017.

CARTÓRIO SÃO JOSÉ. **Cartório são José**. 2018. Disponível em: <<http://www.cartoriosaojose.com.br/infopjassest.htm>>. Acesso em: 17 jan. 2018.

CARVALHO, F. **Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação no terceiro setor**. São Paulo: [s.n.], 2004. 207 p. Disponível em: <<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/506/514>>. Acesso em: 21 jan 2018. Dissertação (Mestrado em Administração).

COLIN, D. R. A.; PEREIRA, M. F.; GONELLI, M. D. M. Trajetória de construção da gestão integrada do sistema único de assistência social, do cadastro único e do programa bolsa família para a consolidação do modelo brasileiro de proteção social. In: _____ **Programa bolsa família: uma década de inclusão e cidadania**. Brasília: IPEA, 2013. p. 494. ISBN 978-85-7811-189-1.

COUTINHO, J. A. **ONGs e políticas neoliberais no Brasil**. Florianópolis: da UFSC, 2011. 148 p.

CREAS. **Ministério do Desenvolvimento social e Combate à Fome**.

Disponível em:

<http://www.desenvolvimentosocial.pr.gov.br/arquivos/File/Capacitacao/material_apoio/JulianaFernandesPereira.pdf>. Acesso em: 18 nov 2017.

DA SILVA, Grazielle Rigotti. Análise de mercado como ferramenta para o Terceiro Setor. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, v. 1, n. 1, p. 58-71, 2012.

DEPOSIT PHOTOS, 2018. Disponível em:

<<https://nl.depositphotos.com/173052440/stockillustratie-feedback-conceptontwerp-emoticon-emoji-en.html>>. Acesso em: 09 mai 2018.

DESIGN. UNOCHAPECÓ. Escritório de design. 2017.

DICTIONARY cambridge. **Dictionary cambridge**. 2018. Disponível em:

<<https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/fund-raising>>. Acesso em: 27 jan 2018.

- FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL. **Educação & participação**: Oficinas. Disponível em: <https://educacaoeparticipacao.org.br/oficinas/?categoria=jogos_brincadeiras>. Acesso em: 09 abr. 2018.
- FERNANDES, R. C. **Privado porém público**: o terceiro setor na América Latina. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994. 156 p.
- FRANCISCO, W. D. C. E. BRASIL ESCOLA. **Brasil Escola**, 2017. Disponível em: <<http://brasilecola.uol.com.br/brasil/aspectos-populacao-santa-catarina.htm>>. Acesso em: 29 ago. 2017.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, v. 2, 2012. Cap. 3.
- HITT, A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R.. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 2ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- HUDSON, M. **Administrando organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.
- IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, 2018. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/index.php>>. Acesso em: 01 fev. 2018.
- IE MENINO. **Capoeira lê Menino**, 2015. Disponível em: <www.iemenino.com>. Acesso em: 10 nov. 2017.
- INEP. **Instituto nacional de estudos e pesquisas educacionais Anísio Teixeira**, 20 out. 2015. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/pisa>>. Acesso em: 28 ago. 2017.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Tradução de Mônica Rosenberg; Brasil Ramos Fernandes e Cláudia Freire. 12ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LEGISLATIVO. **Câmara dos deputados**. Orçamento da união. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/orcamento-da-uniao/leis-orcamentarias/ldo/ldo2017>>. Acesso em: 18 NOV 2017.
- LEGISLATIVO. **Câmara dos deputados**. Orçamento anual LOA 2017. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/orcamento-da-uniao/leis-orcamentarias/loa/lei-orcamentaria-anual-loa>>. Acesso em: 18 nov 2017.
- LISBOA, Armando de Melo. Organizações não-governamentais. A outra economia. Porto Alegre: Veraz Editores, p. 212-215, 2003.
- MACEDO, Tiago de. Entrevista. Coronel Freitas, 05 dez 2017.
- MARTINS, G. D. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MONTANÕ, C. **Terceiro setor e questão social**. 2ª. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E.. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**: Voltando à Estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, D. D. P. R. D. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 23^a. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, R. N. A. PALMARES. **Palmares**, 2017. Disponível em: <<http://www.palmares.gov.br/quilombo/uploads/2017/09/apresentacao-setembro-2017-mrosc.pdf>>. Acesso em: 18 nov 2017.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. **Portal da transparência do executivo de santa catarina**, 2017. Disponível em: <<http://www.transparencia.sc.gov.br/despesa/2017/indicador/2087>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

RIZOTTI, M. L. A.; ALMEIDA, C.; ALBUQUERQUE, A. Sistema único de assistência social: sua contribuição na proteção social brasileira. In: CASTRO, J. A. D.; , L. M. **Bolsa família 2003-2010**: avanços e desafios. Brasília: IPEA, v. 2, 2010. Cap. 4, p. 344.

SALES, M. C. D.; REIS, R. H. D. **A pesquisa-ação na formação continuada de professores**. Atas - Investigação Qualitativa em Educação. Portugal: [s.n.]. 2017. p. 1735-1740.

SEBRAE. **Roteiro para criar uma associação**, 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/roteiro-para-criar-uma-associacao,54fe438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 17 jan. 2018.

SERRA, F. R.; FERREIRA, M. P. Definições de estratégia. **Global Advantages**, 2012. Disponível em: <http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/nota-de-aula_definicoes-de-estrategia.pdf>. Acesso em: 04 out 2017.

SNAS. **Secretaria Nacional de Assistência Social**, 2016. Disponível em: <http://www.mds.gov.br/webarquivos/arquivo/assistencia_social/cartilha_paif_2511.pdf>. Acesso em: 18 nov 2017.

TABATONI, P.; JARNIOU, P. **Do planejamento estratégico a administração estratégica**. Tradução de Carlos Roberto Veieira de Araújo. 1^a. ed. São Paulo: Atlas, 1981. 272 p.

TACHIZAWA, ; POZO, H.; ALVES, J. A. F. Formulação de um plano estratégico em instituições. **Revista Reuna**, Belo Horizonte, v. v.17, n. nº3, jul-set 2012. Disponível em: <<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/506/514>>. Acesso em: 18 jan 2018.

TAVARES NETO; FERNANDES. Terceiro setor e interesses coletivos: as alternativas sociais na busca da cidadania. Seqüência: estudos jurídicos e políticos, v. 31, n. 60, p. 371- 390, 2010.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

URDAN, A. T.; URDAN, F.. **Marketing estratégico no brasil**: teoria e aplicações. São Paulo: Atlas, 2010. 447 p.

VENTURINI, J. C. O Planejamento Estratégico como ferramenta para a renovação do pensamento estratégico em uma organização do terceiro setor. **Anais do XXIV ENEGEP**, Florianópolis, 03 a 05 de novembro 2004.

VOESE, S. B.; REPTCZUK, R. M. Características e peculiaridades das entidades do terceiro setor. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 11, n. 19, p. 31-42, 2011. ISSN 2175-8751. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/16314/pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Pesquisa de Interesse

PARTE I- DESCRIÇÃO

Material preparado para acompanhar a pesquisa de interesse, a fim de embasar do que se tratam os temas propostos.

Olá,

Este material foi elaborado para auxiliá-lo na compreensão dos conceitos tratados no questionário que está sendo apresentado.

Acadêmica Clarine Kühlkamp

Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul

Contato: clarinekuhlkamp@gmail.com

EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo é a disposição para identificar problemas e oportunidades e investir recursos e competências na criação de um negócio, projeto ou movimento que seja capaz de alavancar mudanças e gerar um impacto positivo (ENDEAVOR, 2015).

Ser empreendedor é numa visão mais simplista, aquele que inicia algo novo, que vê o que ninguém vê, enfim, aquele que realiza antes, aquele que sai da área do sonho, do desejo, e parte para a ação (SEBRAE 2017).

COOPERATIVISMO

Os fundamentos do cooperativismo moderno são os interesses dos seus associados, além das suas necessidades. O cooperativismo moderno busca proteger os interesses das pessoas, de seu trabalho, estimulando-as à cooperação. A cooperação tem um sentido econômico que se expressa pelo esforço de reduzir custos, por exemplo. A redução de custos busca ampliar a economia dos associados e, assim, melhorar as condições de vida (FRANTZ, 2012).

FINANÇAS PESSOAIS

Saber planejar-se com o dinheiro disponível. Analisar o consumo familiar, e avaliar onde e como podem ser feitas economias, para investir em outros itens de consumo de interesse da família, estes são itens contemplados nos estudos sobre finanças pessoais.

SUSTENTABILIDADE

Podemos dizer “na prática”, que esse conceito de sustentabilidade representa promover a exploração de áreas ou o uso de recursos planetários (naturais ou não) de forma a prejudicar o menos possível o equilíbrio entre o meio ambiente e as comunidades humanas e toda a biosfera que dele dependem para existir (ABREU, 2017).

Referências

ABREU, C. **Sustentabilidade: O que é sustentabilidade?**. Disponível em: <<http://www.atitudessustentaveis.com.br/sustentabilidade/sustentabilidade/>>.

Acesso em: 18 nov. 2017.

Endeavor. **Empreendedorismo › O que é Empreendedorismo: da inspiração à prática O que é Empreendedorismo: da inspiração à prática, 2015.**

Disponível em: <<https://endeavor.org.br/tudo-sobre/empreendedorismo/>>.

Acesso em: 18 nov. 2017.

FRANTZ, Waler. **Associativismo, Cooperativismo e Economia Solidária.** Ijuí/rs: Unijuí, 2012. 168 p.

SEBRAE (Brasil) (Org.). **O que é ser empreendedor.** 2016. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-ser-empendedor,ad17080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 18 nov. 2017.

PARTE II- DESCRIÇÃO

Formulário de pesquisa aplicado aos adolescentes e jovens participantes das atividades desenvolvidas pela Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos do município de Coronel Freitas/SC e Santiago do Sul/SC.

PESQUISA ALUNOS

1. **Cidade:**

- () União Estável
() Outro:
2. Gênero
() Feminino
() Masculino
3. Idade
() Menos de 12 anos
() 12 anos
() 13 anos
() 14 anos
() 15 anos
() 16 anos
() 17 anos
4. Estado Civil
() Solteiro (a)
() Casado (a)
5. Contando com você, quantas pessoas residem na casa?
() Duas pessoas
() Três pessoas
() Quatro pessoas
() Cinco pessoas
() Acima de cinco pessoas
6. Grau de Instrução
() 1ª a 4ª série concluído
() 5ª a 9ª série em andamento
() 5ª a 9ª série completo
() Ensino médio em andamento
() Ensino médio completo
7. Dentre as opções de oficinas abaixo, enumere de 1 a 4, sendo 1 o mais importante e 4 menos importante para cada um dos públicos atendidos pela assistência social.

	Empreendedorismo	Cooperativismo	Finanças Pessoais	Sustentabilidade
Adolescente/Jovens				

8. Sobre a oficina pontuada como mais importante para os adolescentes/jovens, você poderia comentar quais fatores levaram você a esta resposta?
9. Além destas oficinas propostas, você teria sugestão de alguma outra atividade que possa ser interessante ao público adolescentes/jovens?

APÊNDICE B – Avaliação da Oficina Piloto

1. Gênero:

Feminino	Masculino

2. Idade:

> 12	13	14	15	16	17

3. Circule o emoji que melhor define seu sentimento em cada pergunta:

1 – Quanto ao tema da oficina:	
2 – Quanto a didática utilizada:	
3 – Quanto ao tempo de duração:	

4. Você tem alguma sugestão de temas de seu interesse?

5. Você tem alguma sugestão sobre como poderíamos melhorar a forma de aplicar a atividade? Como uso de materiais, equipamento, local, ect.

6. Você tem alguma sugestão sobre o tempo que considera mais adequado para estas atividades?

Agradecemos sua participação!

ANEXOS

Anexo A - Roteiro de Oficina

Quanto custam meus sonhos?

Início



O QUE É

Exercício para projetar sonhos, estimar os custos desses sonhos e planejar formas de realizá-los.



PÚBLICO

Adolescentes e jovens.



MATERIAIS internet, planilha do anexo 1 e folhas de papel pardo.



ESPAÇO

Na sala de atividades e na sala de informática.



DURAÇÃO

Dois encontros de 1h30 (uma hora e trinta minutos) cada.



FINALIDADE

Ser capaz de elaborar projetos para o futuro e planejar e formas de viabilizá-los.



EXPECTATIVA

Aprender a postergar os desejos imediatos, em benefício de um projeto de vida.

Na prática

Primeiro encontro: Identificando os próprios sonhos

Receba os estudantes com as paredes do espaço decoradas por imagens de adolescentes e jovens, com balões de HQ recheados de sonhos e desejos como os seguintes: “quero fazer a universidade”, “quero falar uma língua estrangeira com fluência”, “quero conhecer outros países e pessoas”, “quero ter um bom emprego”, “quero ter uma família”, “quero ter meu próprio lugarzinho para morar” e também balões recheados de pontos de interrogação... Repare na reação deles, ao se deparar com as imagens, mas não se manifeste. Deixe que entrem no clima de sonhos.

Em roda, começando a oficina, pergunte o que acharam das figuras, o que pensam que elas significam. Bem, os jovens ali estão pensando em algo, em que será? Promova uma rodada para que se expressem. Certamente, eles farão referência a que os jovens estão pensando em seus desejos para o futuro.

Quem não os tem?

E eles, quais são os seus sonhos?

O que desejam para si?

Dê um bom tempo para que se expressem a respeito.

Fale também sobre seus sonhos. É importante que eles percebam que todo ser humano sonha; que há sonhos parecidos e sonhos diferentes e que os sonhos mudam ao longo da vida, em função da experiência, da história e da maturidade de cada pessoa. Depois que todos tiverem se manifestado, questione:

Como pensam em realizar tais sonhos?

Já pensaram nisso?

Deixe que falem livremente e observe se manifestam alguma iniciativa de planejar ações na direção de concretizá-los.

Será que eles têm noção do caminho a percorrer para alcançá-los?

Será que já imaginaram por onde começar?

Eles conseguem separar os sonhos de realização imediata com os de realização a longo prazo ou colocam tudo no mesmo saco?

Proponha que façam a experiência de registrar seus sonhos e encará-los. Distribua a planilha do Anexo 1 para o registro e peça que relacionem os seus sonhos no QUADRO 1: Meus sonhos (https://educacaoeparticipacao.org.br/wp-ntent/uploads/quadro1_sonhos.jpg)

Em seguida, proponha que observem bem cada um deles e tente identificar quais são os sonhos de realização a curto, a médio e a longo prazo e os relacionem nas colunas do QUADRO 2: Classificação dos sonhos (https://educacaoeparticipacao.org.br/wp-content/uploads/quadro2_sonhos.jpg)

Para facilitar o exercício, proponha um padrão:

- curto prazo – até 1 ano pra realizar;
- médio prazo – de 1 a 5 anos e
- longo prazo – acima de 5 anos.

A seguir, abra a roda para socializarem os sonhos e os tempos estimados para a sua realização. Comece pelos de realização a curto prazo. Dê um tempo para que discutam em que concordam e em que discordam e continue com a socialização dos sonhos de realização a médio prazo e, por fim, dos de longo prazo.

E se?

Se houver manifestações negativas, de ironia ou de depreciação em relação aos sonhos de colegas, interfira dizendo que sonhos não são passíveis de julgamento; todos têm direito a sonhar o que quiserem e os sonhos pessoais merecem respeito. Mas, também ressalte que é importante refletirmos sobre eles, considerando as diferentes críticas que nos apresentam, desde que construtivas e respeitadas, pois isso nos ajuda a manter o pé no chão e a pensar melhor nas formas de concretizá-los.

Enquanto forem falando, registre num cartaz os sonhos da turma de realização a curto prazo; num outro, os de médio prazo e num terceiro, os de longo prazo. Finalizada a socialização, seria interessante que olhassem os cartazes de cada categoria (curto, médio e longo prazo), para identificar as possíveis semelhanças entre eles, quais os sonhos mais comuns e o que isso significa, o que os aproxima em relação aos sonhos.

Segundo encontro: Quanto custam meus sonhos?

Neste encontro, os adolescentes e jovens irão realizar pesquisas na internet para obterem informações sobre o custo financeiro do que projetaram como sonhos para o futuro próximo e para o remoto.

Eles deverão escolher um dos sonhos que registraram como realização a curto prazo, a médio prazo e a longo prazo e anotarem nas respectivas planilhas.

Peça que se organizem em duplas, a partir das semelhanças de alguns sonhos manifestados. Cada dupla irá pesquisar informações aproximadas dos custos para realizar os sonhos de cada um.

Por exemplo, quanto custa o desejado curso de fotografia (sonho de realização a curto prazo), a viagem sonhada a outro estado do país (médio prazo), ou o curso universitário, no futuro (longo prazo)? Vários sites deverão ser consultados para que tenham uma visão da média dos custos dos objetos ou dos serviços que procuram.

No caso de cursos de fotografia, por exemplo, oriente-os a dar preferência aos sites de institutos e ONGs, sem fins lucrativos, aos da prefeitura da cidade e de escolas específicas que ofertam cursos a preços simbólicos.

Em relação a viagens, devem consultar diferentes agências, especialmente as especializadas em oferecer serviços de mais baixo custo, garantindo não luxo, mas segurança e conforto, como a

Decolar.com (<http://www.decolar.com>) ou os albergues da juventude, da Federação Brasileira de Albergues, que oferecem baixos custos para os jovens poderem viajar. Para isso, devem associar-se e fazer carteirinha de identificação na Federação (<http://www.hihostelbrasil.com.br>).

No caso dos cursos universitários, é importante considerar que há os públicos e os privados. Os primeiros, públicos, não cobram mensalidade, mas têm alguns custos – livros, transporte e, às vezes, alimentação (se a carga horária for extensa ou o estudante precisar emendar trabalho e estudo). Além disso, são bastante concorridos, o que implica muito estudo e dedicação durante a vida escolar.

Já os cursos privados, além dos custos acima citados, têm o custo da mensalidade. É oportuno e importante lembrar que no ensino privado, os estudantes podem recorrer ao FIES (Fundo de Financiamento Estudantil), programa de financiamento do Ministério da Educação para estudantes do curso superior, a ser ressarcido, depois do término dos estudos. Há também o PROUNI, programa do Ministério da Educação que concede bolsas de estudo integrais e parciais de 50% em instituições privadas de educação superior, em cursos de graduação e sequenciais de formação específica.

Os estudantes deverão fazer uma busca geral dos preços das mensalidades praticados por diferentes universidades, dos custos de alimentação (quanto custa um lanche, em média?) e de transporte (quantas passagens seriam necessárias para ir à faculdade que deseja?).

Os dados pesquisados sobre os custos dos sonhos de realização em curto, médio e longo prazo,

deverão ser registrados no QUADRO 3: Planejamento das ações (<https://educacaoeparticipacao.org.br/wp-content/uploads/Quadro-3.pdf>).

Após 50 minutos, abra a roda para as duplas socializarem os resultados encontrados. Para sistematizar, use os três cartazes feitos no primeiro encontro (sonhos de realização a curto, médio e longo prazo). Em cada um, junte os sonhos parecidos (bens, serviços) e registre os diferentes custos encontrados pelas duplas. Organizados os cartazes, proponha uma leitura conjunta deles e conduza, depois, a reflexão, cartaz por cartaz, para realizarem comparações entre as diferentes ofertas e custos.

Em seguida, proponha que levantem hipóteses plausíveis para a obtenção dos recursos necessários para os diferentes sonhos: de realização a curto, médio e longo prazo. Escreva na lousa. A seguir, eles deverão considerar as várias possibilidades levantadas e escolher algumas que acreditam ser melhor como encaminhamento para o seu caso, registrando na sua ficha.

Hora de Avaliar

Finalizada a atividade, peça que façam uma rodada de avaliação:

Acharam os exercícios produtivos, interessantes?

Descobriram algo que não sabiam antes?

As pesquisas ajudaram a aproximar mais os sonhos?

Encontrou dificuldade em aceitar o sonho dos outros?

Aproveite este momento para insistir no papel da tolerância em relação à diversidade.

E quanto ao trabalho das duplas:

Os integrantes se entenderam?

Como realizaram o trabalho juntos?

Ainda em relação ao tema, gostariam de se aprofundar sobre o assunto?

Quais as sugestões para tal?

Para ampliar

O que mais poderá ser feito?

Os jovens poderão convidar alguns professores, para discutirem com eles o ensino universitário público e privado: custos, condições de acesso, bolsas de estudo e financiamento.

Essas informações constituem elementos importantes de sustentação do planejamento de seus projetos de estudos futuros.

Fonte de Referência

Domingos, Reinaldo. *Terapia Financeira – “Realize seus sonhos com educação financeira”* – São Paulo: DSOP Educação Financeira, 2011.

Para saber mais

Uma das razões que muitas vezes impedem as pessoas de realizarem seus sonhos é não saber exatamente quanto eles custam.

Às vezes, por imaginá-los muito caros, acima das possibilidades financeiras, nem tentam torná-los reais. O sonho acaba virando frustração.

Nossos sonhos são importantes porque representam como gostaríamos que fosse nossa vida.

Por isso, devem ser prioridade e merecem nosso respeito e dedicação.

A pergunta que devemos nos fazer é: como posso me organizar e adequar meu padrão de vida e de consumo para garantir a realização de meus sonhos?

O primeiro passo é encarar a realidade: identificar os sonhos e buscar informações sobre os custos e as condições de acesso, projetando as possibilidades.

De posse das informações, é possível avaliar, aí sim, se eles são fora de propósito (e, nesse caso, devem ser transformados ou substituídos) ou se, com persistência, tempo e esforço podemos chegar lá.

As informações são preciosas para podermos dimensionar o tempo de concretizá-lo (maior ou menor) e os esforços necessários (mais trabalho ou abnegação) para concretizá-lo, pois nem sempre temos condições de realizar nossos sonhos somente com sobras do orçamento.

Gostou?

Veja também a oficina “O trabalho, o dinheiro e o sustento da vida”, deste banco.

EDUCAÇÃO

PROGRAMAS

CONTEÚDO

&PARTICIPAÇÃO

Técnica:

Prêmio Itaú-

Oficinas

<https://educacaoeparticipacao.org.br>

Iniciativa:
Coordenação

