



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019

CENTRO DE APOIO À FORMAÇÃO INTEGRAL DO SER CEAFIS

CONCEITOS, ANÁLISES, POLÍTICAS/DIRETRIZES E ESTRATÉGIAS

RESUMO DO PE / OUT 2023

Gilson TeixeiraSilva

Aprovado pela Assembleia em

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	3
2	ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	5
2.1	FOCO, MISSÃO, VISÃO E VALORES	5
2.2	Análise do Ambiente Externo e Interno.....	6
2.3	- Políticas, Diretrizes/Estratégias e Planos de Ações	10
2.4	Planos de Ações sugeridos por Área	11
3	CONSIDERAÇÕES FINAIS	20

1 INTRODUÇÃO

Visando instituir um processo que identifique as principais necessidades do CEAFIS e defina ações que possibilitem um aumento da melhoria de desempenho global da instituição, a Diretoria recomendou, em 27 de junho de 2019, o estabelecimento do Planejamento Estratégico, assim como criou para esta finalidade um Grupo de Trabalho – GTPE.

Este GTPE contou com as colaborações de Dairon Irigoite, Eduardo Franken, Gilson Teixeira Silva, Liane Carly Hermes Zanella, Maria do Carmo Pereira e Maria Terezinha Angeloni.

O presente documento está estruturado em 4 partes. A primeira a presente introdução, a segunda a apresentação das etapas do Planejamento Estratégico, a terceira o resumo das ações a serem desenvolvidas e a quarta as considerações finais e a quinta os anexos.

A metodologia utilizada foi baseada no modelo tradicional de Planejamento Estratégico que consiste nas seguintes etapas iniciais: a definição do foco, da missão, da visão e dos valores. Na sequência foi realizada a análise do meio ambiente interno, com a identificação dos pontos fortes e fracos da instituição, e externo, das oportunidades e ameaças, com o propósito de estabelecer Políticas, Diretrizes, Estratégias e Ações que possibilitem uma melhoria nos serviços e ações da instituição.

O trabalho foi estruturado nas áreas *Institucional, Gestão de Parcerias, Sócio Educacional, Estrutura Organizacional, Recursos Financeiros, Gestão de Pessoas, Recursos Computacionais, Comunicação Interna e Externa, Patrimônio, Meio Ambiente e Segurança e Saúde do Trabalho*, visando uma melhor distribuição do resultado das análises realizadas.

O trabalho foi desenvolvido pelo GTPE, que em determinados momentos, visando agilizar o desenvolvimento dos trabalhos, foi dividido em 3 subgrupos responsáveis por determinadas áreas.

Os trabalhos desenvolvidos pelos subgrupos eram sistematicamente apresentados ao grande grupo e, no decorrer das etapas, validados, em um primeiro momento pelas coordenadoras do CEAFIS e, em um segundo momento, pela diretoria que sugeriram ajustes e que foram realizados.

Finalizada esta etapa do Planejamento Estratégico em dezembro de 2019, foi iniciado o Detalhamento do Plano de Ação das diversas áreas, visando sua efetiva implantação a partir de março de 2020. Com o advento da pandemia, em especial, esta implantação foi postergada para 2021 à medida que ocorreu a normalização dos trabalhos do CEAFIS.

Em setembro de 2021 o PE foi revisado com a definição da Estrutura Organizacional, que está implantada em caráter experimental.

Atendendo recomendação do Conselho Fiscal, em reunião com a Diretoria do CEAFIS, 02/10/2023, foi elaborado este resumo do Planejamento Estratégico, contendo

Conceitos, Análises, Políticas/Diretrizes. Estratégias para que seja aprovado em Assembléia Extraordinária e seja adotado como bússola pelas futuras Gestões.

O documento completo, com detalhamento das ações, constitui um outro exemplar, que poderá ser consultado junto a Coordenação do CEAFIS.

2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A definição do planejamento estratégico passou pelo desenvolvimento das etapas constantes da figura 1.



Figura 1 – Etapas do Planejamento Estratégico

2.1 FOCO, MISSÃO, VISÃO E VALORES

Na primeira etapa do Planejamento Estratégico são definidos o foco, a missão, a visão e os valores que nortearão as ações da organização.

2.1.1 FOCO

É o direcionamento definido pela instituição para atingir os seus objetivos. Para o CEAFIS foi definido o seguinte foco:

Formação integral do ser, para crianças, adolescentes e suas famílias em situação de vulnerabilidade social das comunidades na qual a instituição está inserida.

2.1.2 MISSÃO

Missão é a razão pela qual a instituição existe. Foi definida para O CEAFIS a seguinte missão.

Contribuir para a formação integral do ser, visando o desenvolvimento pleno e harmônico de suas potencialidades em todas as suas dimensões.

2.1.3 VISÃO

A visão é o que a Instituição aspira ser. A visão do CEAFIS está abaixo descrita.

Ser reconhecida como instituição comprometida com o desenvolvimento integral do ser.

2.1.4 VALORES

Valores são princípios que norteiam o comportamento das pessoas e o desenvolvimento das ações na instituição. São os seguintes os valores definidos para o CEAFIS.

AMOR – o sentimento que permite ver a todos como uma extensão de si mesmo.

CARIDADE - o amor que move a ação do bem em benefício de si e dos outros.

EMPATIA – capacidade de interagir a partir da perspectiva e do sentir do outro.

PAZ - estado de harmonia íntima que contribui para o bem-estar do todo.

RETIDÃO - honestidade, integridade, respeito.

VERDADE - concepção clara e correta de uma realidade.

2.2 Análise do Ambiente Externo e Interno

A análise do ambiente consiste em um processo de identificação de oportunidades e ameaças (ambiente externo) e forças e fraquezas (ambiente interno) que interferem na atuação da instituição no cumprimento de sua missão e em sua capacidade de atingir as metas estipuladas, conforme pode ser visualizado na figura 2.

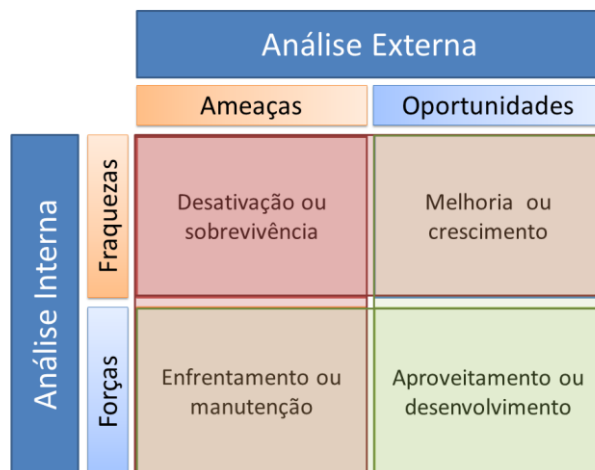


Figura 2 – Análise do Ambiente

2.2.1 Análise do Ambiente Externo

Na análise do ambiente externo foram identificadas as oportunidades e as ameaças para Instituições Sociais e especificamente que interferem na permanência do CEA FIS no desempenho de suas atividades.

a – Oportunidades

- apoio financeiro, material e humanos a projetos sociais de instituições nacionais e internacionais
- apoio financeiro, material e recursos humanos governamental às instituições sociais
- apoio financeiro, material e recursos humanos a projetos e iniciativas sociais de organizações privadas
- parcerias com universidades e organizações afins
- apoio financeiro e material a projetos e iniciativas sociais de profissionais em diferentes áreas de conhecimento
- apoio financeiros e material a projetos e iniciativas sociais de profissionais em diferentes áreas de conhecimento
- contribuição financeira, material e voluntariado de pessoas físicas para projetos sociais
- políticas públicas e incentivos fiscais às instituições sociais
- crescimento da cultura de contribuição pela causa social

- crescente questionamento do modelo de educação formal para uma nova visão de educação voltada a formação integral do ser
- ampliação da visão educacional voltada para a formação integral do ser

b – Ameaças

- mudança de política pública proveniente de alternância de governo com relação as Organizações da Sociedade Civil (OSCs)
- instabilidade política, econômica e social do Brasil
- concorrência de recursos públicos e privados por OSCs similares
- desgaste da imagem de ONGs
- discriminação contra obras sociais ligadas a instituições religiosas, seja em razão da laicidade do estado ou preferência de destinação de recursos públicos para um determinado segmento religioso

2.2.2 Análise do Ambiente Interno

a – Forças

- proposta pedagógica baseada no programa de Educação em Valores Humanos (EVH)
- consolidação da imagem do CEAFIS como instituição de confiança, séria e organizada junto aos órgãos públicos financiadores
- reconhecimento da comunidade pelo trabalho desenvolvido
- comprometimento e qualidade dos coordenadores, educadores e funcionários com a instituição
- clima organizacional favorável
- eficiente gestão dos recursos financeiros
- qualidade dos serviços prestados para crianças e jovens atendidos

b – Fraquezas

- falta de acompanhamento dos egressos
- falta abertura de oportunidades no mercado para a aplicação das habilidades desenvolvidas nas oficinas terem continuidade no âmbito profissional
- falta de suporte financeiro e de pessoas para a implementação das ideias geradas
- falta de parcerias privadas consolidadas
- ausência de definição e internalização da missão da instituição
- conselho curador não implementado

- cargos diretivos simbólicos
- limitada capacidade de expansão por falta de recursos físicos, financeiros e recursos humanos
- falta de reuniões sistemáticas do corpo diretivo e consultivo para tomada de decisões gerenciais e estratégicas
- falta de planejamento estratégico sistematizado (diagnóstico do ambiente interno e externo, definição de objetivos, metas e plano de ação)
- elevada dependência financeira proveniente de entidade pública atualmente concentrada na Prefeitura Municipal de Florianópolis
- falta de doadores regulares – pessoas físicas e jurídicas
- recursos financeiros essencialmente atrelados a rubricas dos projetos
- ausência de unidade responsável pela captação de recursos
- reduzida capacidade de captação de recursos financeiros
- ausência de diretrizes para recrutamento de funcionários e voluntários
- incerteza quanto a posse do imóvel que limita ações de planejamento de médio e longo prazos
- custo de aluguel e manutenção do imóvel
- falta de softwares gerenciais
- deficiente suporte à tecnologia da informação
- sobrecarga de tarefas do pessoal administrativo e docente ocasionando alta concentração de tarefas em poucas pessoas
- comunicação externa deficiente (site, redes sociais, política de relacionamento com parceiros...)
- falta de definição efetiva e implementação da estrutura organizacional
- estrutura organizacional definida para atender as exigências da prefeitura
- desatualização na descrição de cargos e responsabilidades
- processo decisório não condizente com a estrutura organizacional definida
- concentração de informações e conhecimentos em poucas pessoas (conhecimento tácito)
- falta de definição de indicadores de desempenho
- resistência da família na adesão aos encaminhamentos sócio pedagógicos (direito e proteção da criança) Limitada capacidade para enfrentar problemas na relação com a família no que se refere ao direito e proteção da criança.

2.3- Políticas, Diretrizes/Estratégias e Planos de Ações

Nesta etapa foram definidas as Políticas com as Diretrizes/Estratégias correspondentes e sugestões de ações.

Políticas são as **guias orientadoras** que balizam as Diretrizes/Estratégias e Planos de Ações estabelecidos para a instituição.

As **Diretrizes/Estratégias** definem o caminho que deverá ser percorrido ou o que deverá ser feito pelo CEA FIS, e significa **o que fazer**.

Os **Planos de Ações** – são determinados o **como fazer**. **Estes deverão ser revistos e complementados anualmente**.

Os Planos de Ações, contemplando as Políticas, Diretrizes/Estratégias serão apresentados em **linha geral** no item 2.4 a seguir, agrupados nas seguintes áreas:

- Institucional
- Gestão de Parcerias
- Sócioeducacional
- Estrutura Organizacional
- Recursos Financeiros
- Gestão de Pessoas
- Recursos Computacionais
- Comunicação Interna e Externa
- Patrimônio
- Meio Ambiente
- Segurança e Saúde do Trabalho

2.4 Planos de Ações sugeridos por Área

Nos quadros a seguir, são apresentados os Planos de Ações principais por Área:

ÁREA: INSTITUCIONAL	
Política 1 Diretriz/Estratégia 1 Ação 1	<ul style="list-style-type: none">• Fundamentar todas as ações do CEAFIS na legislação vigente.• Adotar mecanismos de monitoramento da legislação vigente.• Definir unidade responsável pelo monitoramento, acompanhar as normativas, compartilha as informações e providenciar eventuais alterações.

Política 2 Diretriz/Estratégia 1 Ação 1	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar o planejamento estratégico como instrumento norteador das ações e da aplicação dos recursos da instituição. • Monitorar cenários internos e externos e estabelecer indicadores qualitativos e quantitativos. • Definir unidade responsável pelo monitoramento, alertar diretoria e/ou GTPE, estabelecer e avaliar os indicadores de desempenho.
Política 3 Diretriz/Estratégia 1 Ação 1	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterizar o CEAFIS como uma organização acolhedora e de aprendizagem para todos. • Desenvolver ações que caracterizem o CEAFIS como uma organização com estas características. • Coletar sugestões equipe multidisciplinar, estabelecer metodologia de recepção e acolhimento dos atendidos.

ÁREA: GESTÃO DE PARCERIAS	
Política 1 Diretriz/Estratégia 1 Ação 1	<ul style="list-style-type: none"> • Privilegiar a atuação em parcerias com instituições afins. • Estabelecer alianças com instituições afins visando otimizar a prestação dos serviços oferecidos, reduzir custos, bem como ampliar o potencial de aprendizagem dos participantes. • Designar área/colaborador responsável pela atividade; identificar as instituições passíveis de formação de parcerias; estabelecer canais de diálogo com as instituições e definir ações em comum.

ÁREA: SÓCIOPSICO EDUCACIONAL

Política 1	<ul style="list-style-type: none"> • Adotar proposta pedagógica que contribua para a formação do Ser integral, embasada na pedagogia do amor.
Diretriz/Estratégia 1	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar práticas pedagógicas, que sejam propulsoras do desenvolvimento integral do ser humano, que exerçam uma influência construtiva nos modos de ver, pensar, sentir, agir e decidir, estimulando, o pensamento autônomo e a incorporação de valores éticos, morais e espirituais.
Ação 1	<ul style="list-style-type: none"> • Constituir equipe responsável por estudar e analisar a literatura e outras referências bibliográficas que auxiliem na elaboração do plano sócio pedagógico na perspectiva do desenvolvimento integral do Ser.
Ação 2	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cursos de formação continuada com toda equipe, em temas/áreas relacionadas à missão, visão e valores da instituição, bem como às políticas e diretrizes sócio educacionais.

Política 1	<ul style="list-style-type: none"> • Adotar proposta pedagógica que contribua para a formação do Ser integral, embasada na pedagogia do amor.
Diretriz/Estratégia 2	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular a adoção de metodologias referenciadas pela pedagogia do amor, que contribuam para o aprimoramento das relações de convivência, norteadas pelos valores humanos;
Ação 1	<ul style="list-style-type: none"> • Adotar metodologia de Espaço de Convivência, fundamentada no Valores Humanos Universais.

<p>Política 2</p> <p>Diretriz/Estratégia 1</p> <p>Ação 1</p> <p>Ação 2</p> <p>Ação 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar sempre a criança e o adolescente inseridos no seu contexto sócio familiar no desenvolvimento das ações sócio pedagógicas, visando o seu desenvolvimento e proteção integral. • Priorizar ações que primem pela inclusão e promoção social, garantia de direitos socioassistenciais, bem como contribuam para o fortalecimento dos vínculos familiares e comunitários. • Criar instrumentos de escuta e acompanhamento dos envolvidos, no contexto sócio familiar e comunitário, para a construção de um plano de acompanhamento personalizado da criança/adolescente e sua família em termos de inclusão, proteção e promoção social dentro da Instituição. • Estabelecer vínculos com o território de abrangência do CEAFIS, suas diferentes instituições. • Realizar Cursos preparatórios para inserção do adolescente e do jovem no mercado de trabalho.
---	--

<p>ÁREA: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</p>	
<p>Política 1</p> <p>Diretriz/Estratégia 1</p> <p>Ação 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conduzir a gestão organizacional voltada para o desempenho de qualidade e melhoria contínua, mantendo efetivo gerenciamento de pessoas, processos e atribuições. • Manter o organograma, processos e atribuições atualizados assegurando que os serviços essenciais sejam desenvolvidos por colaboradores contratados. • Analisar o organograma atual e readequar as necessidades futuras, estabelecendo as atribuições e competências de cada área e definindo o número de colaboradores para o desenvolvimento das atividades (contratados e voluntários).

<p>Política 2</p> <p>Diretriz/Estratégia 1</p> <p>Ação 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Primar pela aplicação dos regulamentos e normas do CEAFIS. • Manter atualizado o estatuto e o regimento interno do CEAFIS primando pela sua aplicação. • Zelar pelo cumprimento das determinações dos regulamentos e normas do CEAFIS.
---	--

ÁREA: RECURSOS FINANCEIROS

Política 1 Diretriz/Estratégia 1 Ação 1	<ul style="list-style-type: none">• Fundamentar a gestão financeira na análise dos indicadores financeiros e sociais procurando o equilíbrio equitativo entre as diversas fontes de financiamento buscando o uso racional de recursos.• Selecionar os indicadores de desempenho inerentes aos recursos financeiros e sociais.• Monitorar Indicadores de desempenho definidos e acompanhar processos de editais de projetos sociais governamentais e privados.
--	---

Política 1 Diretriz/Estratégia 2 Ação 1	<ul style="list-style-type: none">• Fundamentar a gestão financeira na análise dos indicadores financeiros e sociais procurando o equilíbrio equitativo entre as diversas fontes de financiamento, buscando o uso racional de recursos.• Definir e diversificar as fontes de financiamento entre recursos público e privado. Monitorar Indicadores de desempenho definidos e acompanhar processos de editais de projetos sociais governamentais e privados.• Implementar e acompanhar o programa de captação de doações de pessoas físicas e jurídicas e estabelecer indicadores que permitam medir a efetividade da ação.
--	--

Política 1 Diretriz/Estratégia 3 Ação 1	<ul style="list-style-type: none">• Fundamentar a gestão financeira na análise dos indicadores financeiros e sociais procurando o equilíbrio equitativo entre as diversas fontes de financiamento buscando o uso racional de recursos.• Manter demonstrativos financeiros atualizados para apresentar aos órgãos controladores, parceiros e doadores buscando transparência nas ações do CEAFIS.• Adotar o padrão do sistema Bussola Social para elaboração de relatórios de utilização dos recursos, e/ou outro que venha a surgir e que atenda exigências ou necessidades Instituição.
--	--

ÁREA : GESTÃO DE PESSOAS

Política 1 Diretriz/Estratégia 1 Ação 1	<ul style="list-style-type: none"> • Primar pela manutenção de um ambiente fraterno. • Aperfeiçoar o clima organizacional e relacional e auxiliar na resolução de conflitos. • Emitir orientações básicas para um ambiente fraterno e estabelecer encontros vivenciais para melhoria relacionamentos intra e interpessoais e espírito de equipe.
Política 2 Diretriz/Estratégia 1 Ação 1	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentar condução das atividades no gerenciamento participativo. • Estabelecer orientações para realização de reuniões eficazes • Emitir instruções para condução de reuniões eficazes e realizar treinamento para desenvolvimento lideranças.
Política 3 Diretriz/Estratégia 1 Ação 1	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar quadro funcional alinhado com a missão, a visão e os valores. • Estabelecer critérios para recrutamento, seleção e contratação de novos colaboradores e capacitar colaboradores. • Emitir documento e formulários para recrutamento, inscrição e entrevista, e realizar cursos de formação continuada com toda equipe.
Política 4 Diretriz/Estratégia 1 Ação 1	<ul style="list-style-type: none"> • Acolher voluntários para contribuir com ações do CEAFIS, • Estabelecer processo de recrutamento, acolhimento e ambientação de voluntários • Emitir documento / formulários visando recrutamento, inscrição e entrevista de voluntários.
Política 5 Diretriz/Estratégia 1 Ação 1	<ul style="list-style-type: none"> • Primar pelo acompanhamento dos egressos: • Adotar mecanismos de acompanhamento de egressos • Estabelecer indicadores de acompanhamento e criar oportunidades de reencontro

ÁREA: RECURSOS COMPUTACIONAIS**Política 1**
Diretriz/Estratégia 1

- Primar pelo uso de sistemas eletrônicos/digitais para o gerenciamento eficiente de processos e atividades.
- Investir na utilização de sistemas de registros eletrônicos/digitais dos documentos, com vistas a dinamização e segurança dos processos, e obtenção de maior eficiência na execução das atividades. Adotar o padrão do sistema Bussola Social para elaboração de relatórios de utilização dos recursos, e/ou outro que venha a surgir e que atenda exigências ou necessidades Instituição.

Ação 1

- Implementação definitiva do sistema Bússola Social.

ÁREA: COMUNICACAO INTERNA E EXTERNA**Política 1**
Diretriz / Estratégia 1

- Fortalecer a comunicação integrada voltada ao relacionamento com os diferentes públicos e a consolidação da imagem institucional.
- Identificar os públicos de interesse, definir as mensagens a serem veiculadas e as tecnologias da informação e da comunicação a serem utilizadas com o público interno e externos e definir mecanismos de aprimoramento, consolidação e fortalecimento da imagem institucional.
- Elaborar e implementar o plano de comunicação que contemple a identificação dos diversos públicos, as mensagens e meios de comunicação e o aprimoramento, consolidação e fortalecimento da imagem institucional.

Ação 1**Política 1**
Diretriz/Estratégia 2

- Fortalecer a comunicação integrada voltada ao relacionamento com os diferentes públicos e a consolidação da imagem institucional.
- Promover ações que possibilitem a internalização da missão, visão e valores do CEAFIS, criando uma identidade organizacional que seja compartilhada por todos os colaboradores.
- Definir as ações que possibilitarão a internalização das definições estratégicas, em parceria com a área de gestão.

Ação 1

ÁREA: PATRIMÔNIO

Política 1
Diretriz/Estratégia 1

Ação 1

- Buscar solução definitiva para a sede do CEAFIS.
- Fundamentar o uso do imóvel sede do CEAFIS na relação custo benefício e estratégia de localização.
- Equacionar a promessa de doação do imóvel atual e procurar alternativas de locais/imóveis.

ÁREA: MEIO AMBIENTE

Política 1
Diretriz/Estratégia 1

Ação 1

- Respeitar e incentivar práticas que promovam a consciênciasócio ambiental.
- Adotar programas de gestão de resíduos e práticas de preservação ambiental do CEAFIS.
- Criar normas orientativas, estabelecer programa educativo, criar e implantar cartazes em conjunto com a área de comunicação.

ÁREA: SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

Política 1
Diretriz/Estratégia 1

Ação 1

- Zelar pela integridade e saúde das pessoas e segurança das instalações e dos processos
- Adotar medidas que contribuam com a integridade e saúde das pessoas e fortaleça a segurança das instalações e dos processos.
- Seguir orientações da vigilância sanitária, dos bombeiros, da Prefeitura Municipal de Florianópolis saúde ocupacional, estabelecer sistema de inspeção das condições de segurança e saúde, criar normas sobre segurança e saúde, estabelecer processo de manutenção preventiva e corretiva das instalações e criar, com a área de comunicação, cartazes alusivos à segurança, higiene e saúde.

3 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao chegarmos a esta etapa do Planejamento Estratégico do CEAFIS – VERSÃO DEZ 2020-Revisão Setembro 2021, resultado das análises dos cenários internos e externos do CEAFIS, constatou-se a assertiva decisão deste trabalho, porque a instituição não possuía um direcionamento de suas atividades de forma planejada e formal, disponível a todos os colaboradores. Com esta “fotografia” dispõe-se de um farto material de planejamento para implantação de ações que resultarão num melhor desempenho global da instituição.

Cabe destacar aqui que, as análises dos ambientes externos e internos da instituição, além de apresentar um diagnóstico da realidade do CEAFIS possibilitou a definição dos Planos de Ação, divididos por áreas de afinidades, para fazer com que a instituição alcance seus objetivos e a busca da melhoria contínua dos serviços que realiza em prol da Formação Integral do Ser, em especial das crianças e jovens, da faixa etária de 06 a 17 anos, da comunidade em que está inserida.

Cabe também aqui ressaltar que os resultados a serem obtidos dependem, sobremaneira, dos principais Fatores Críticos de Sucesso: Comprometimento da Diretoria, dos coordenadores e dos colaboradores; Captação de Recursos Financeiros; Gestão de Projetos Sociais; Estabelecimento de Parcerias; Marketing; Qualificação Profissional, dentro de um processo flexível e contínuo de Planejamento Estratégico.