

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

NATANAEL CARDOSO EWERTON

RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TERCEIRO SETOR:
análise do Instituto Atos

São Luís
2018

NATANAEL CARDOSO EWERTON

RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TERCEIRO SETOR:
análise do Instituto Atos

Monografia apresentada ao curso de Administração da
Universidade Estadual do Maranhão, para obtenção do
grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profª. Esp. Claudiane Diniz da Silva

São Luís
2018

Ewerton, Natanael Cardoso.

Relevância do planejamento estratégico no terceiro setor: análise do instituto Atos / Natanael Cardoso Ewerton. – São Luís, 2018.

83 f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2018.

Orientador: Profa. Esp. Claudiane Diniz da Silva.

1. Planejamento estratégico. 2. Terceiro setor. 3. Resultado.
I. Título.

CDU 658.012.2

NATANAEL CARDOSO EWERTON

RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TERCEIRO SETOR:
análise do Instituto Atos

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Estadual do
Maranhão, para obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Aprovado em: / /

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Claudiane Diniz Silva (Orientadora)
Universidade Estadual do Maranhão

Examinador 1
Universidade Estadual do Maranhão

Examinador 2
Universidade Estadual do Maranhão

AGRADECIMENTOS

A Deus, pois sem Ele nada do que foi feito se fez. Que toda honra e glória sejam dadas a ti.

Ao meu pai, Ozéas Ewerton, que sempre foi um exemplo de vida.

A minha mãe, Valéria Ewerton, sem sua orientação eu não teria chegado até este momento.

A Livia Saraiva, pelo companheirismo e incentivo. Obrigado por acreditar em mim.

A minha irmã, Rebeca Ewerton, que sempre esteve ao meu lado.

A todos os meus amigos, que cresceram comigo e fazem parte da minha vida até hoje, em especial à Felipe Carneiro e Ivo Pestana.

A minha orientadora, Claudiane Diniz, pelo direcionamento e apoio.

A Aurea Everton, por todo desprendimento ao me auxiliar com a normalização.

Por fim, a todos que somaram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

“Quando tudo tiver parecendo ir contra
você, lembre-se que o avião decola contra
o vento, e não a favor dele.”

Henry Ford

RESUMO

Este trabalho objetivou analisar a relevância do planejamento estratégico em uma organização de terceiro setor, através do Instituto Atos, por meio da verificação da sua história e observação das mudanças ocorridas por meio da implementação do planejamento estratégico. Sua relevância se concentra na constatação de que as organizações de terceiro setor necessitam, tanto quanto as de primeiro e segundo setor, de direcionamento administrativo para cumprimento de suas finalidades. Para isso, a metodologia adotada em sua consecução foi a pesquisa de campo e bibliográfica, do tipo estudo de caso, cuja abordagem é descritiva e qualitativa. O trabalho foi esquematizado em quatro capítulos, chegando à conclusão que o planejamento estratégico propiciou desenvolvimento para o instituto e por meio desta ferramenta, pela primeira vez, foi possível a compreensão de seu papel social adquirindo perspectiva de desenvolvimento.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Terceiro Setor. Resultado.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the relevance of the strategic planning in a third sector organization, through Atos Institute, by the verification of its history and observation of the changes occurred by the implementation of the strategic planning. Its relevance concentrates in the ascertainment that the third sector organizations require, as well as the first and second sector, of administrative direction to fulfill its purpose. For this reason, the methodology adopted in its achievement was a field research and bibliographical, case-study type, whose approach is descriptive and qualitative. The article was schematized in four chapters, reaching the conclusion that the strategic planning provided development to the institute, and, by this tool, for the first time, it was possible the comprehension of its social role, acquiring development perspective.

Keywords: Strategic Planning. Third Sector. Result.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Análises de Cenários.....	18
QUADRO 2	Etapas para aplicação do 5W2H.....	22
QUADRO 3	Análise <i>SWOT</i>	39
QUADRO 4	Plano de Ação 2018, objetivo estratégico 1.....	41
QUADRO 5	Plano de Ação 2018, objetivo estratégico 2.....	42
QUADRO 6	Plano de Ação 2018, objetivo estratégico 3.....	42
QUADRO 7	Plano de Ação 2018, objetivo estratégico 4.....	43
QUADRO 8	Plano de Ação 2018, objetivo estratégico 5.....	43
QUADRO 9	Plano de Ação 2018, objetivo estratégico 6.....	44
QUADRO 10	Plano de Ação 2018, objetivo estratégico 7.....	44
QUADRO 11	Plano de Ação 2018, objetivo estratégico 8.....	45
QUADRO 12	Plano de Ação 2018, objetivo estratégico 9.....	45
QUADRO 13	Sistema de Controle.....	46
QUADRO 14	Relatório Financeiro de Janeiro/2018.....	48
QUADRO 15	Relatório Financeiro de Fevereiro/2018.....	48
QUADRO 16	Relatório Financeiro de Março/2018.....	49

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 -	Ciclo PDCA.....	20
FIGURA 2	Modelo de Organograma antes do Planejamento Estratégico.	36
FIGURA 3	Modelo de Organograma pós Planejamento Estratégico.....	37

LISTA DE APÊNDICE

APÊNDICE A	ROTEIRO 1.....	57
APÊNDICE B	ROTEIRO 2.....	58

LISTA DE ANEXO

ANEXO A	Projeto Infância com Futuro, revisado em 2015.....	60
ANEXO B	Ata de Reorganização do Instituto Atos.....	65
ANEXO C	2º Aditivo do Estatuto Social do Instituto Atos.....	68

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	15
2.1	Definições	15
2.2	Níveis do Planejamento	16
2.3	Elementos do Planejamento Estratégico	16
2.3.1	Matriz <i>SWOT</i>	16
2.3.2	Identidade Organizacional: Negócio, Missão, Visão e Valores	18
2.3.3	Plano de Ação	19
2.3.3.1	Ciclo PDCA	20
2.3.3.2	5W2H	21
2.3.4	Monitoramento e Controle	22
3	TERCEIRO SETOR.....	23
3.1	Primeiro, Segundo e Terceiro Setor	23
3.2	Breve Histórico do Terceiro Setor	23
3.3	Definição e Marco Legal	25
4	METODOLOGIA	27
4.1	Características da pesquisa	27
4.2	Participantes da Pesquisa	27
4.3	Coleta de Dados	27
4.4	Tratamento da Análise de Dados	28
5	ESTUDO DE CASO	29
5.1	Breve Histórico do Instituto Atos.....	29
5.2	Relevância do Planejamento Estratégico Aplicado ao Instituto Atos ...	32
5.2.1	Aplicação do Planejamento Estratégico	32
5.2.2	Definição do Negócio	33
5.2.3	Estabelecimento da missão.....	33

5.2.4	Sobre a visão	34
5.2.5	Valores da Organização	34
5.2.6	Objetivos Estratégicos	34
5.3	Análise Interna da Empresa	35
5.3.1	Estrutura da organização	35
5.3.2	Instalações físicas	37
5.3.3	Cultura organizacional	37
5.4	Análise Externa da Organização	38
5.5	Análise <i>SWOT</i>	39
5.6	Plano de Ação	40
5.7	Monitoramento e Controle	46
5.8	Análise Financeira	47
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
	APÊNDICE	56
	ANEXOS	59

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho objetiva verificar a relevância da implantação do planejamento estratégico em uma organização de terceiro setor. Para isso, foi utilizado como objeto de estudo o Instituto Atos, sendo analisado o processo de elaboração e implantação de seu planejamento estratégico, e relatando as mudanças logradas pela organização.

A escolha deste objeto ocorre em função da recente implantação do planejamento estratégico em sua diretriz organizacional, bem como do envolvimento pessoal do autor com a instituição desde janeiro de 2017.

O Instituto Atos foi criado pela Igreja Batista de Monte Castelo, no ano de 2010, com o objetivo de ampliar e trazer mais flexibilidade ao trabalho realizado na garantia dos direitos básicos do cidadão que mora nos bairros circunvizinhos ao Monte Castelo, bairro onde está situada a organização. Flexibilidade esta que era necessária para a captação de recursos com pessoas ou entidades que não fossem ligadas a igreja de onde o Instituto surgiu.

Optou-se pela pesquisa de campo, bibliográfica e documental, tendo em vista que, por estes meios, conseguir-se-ia analisar o objeto. Os dados coletados tiveram origem em: atas, no documento do planejamento estratégico 2018-2028 / diretrizes organizacionais e em entrevistas informais.

A relevância desta pesquisa se concentrou no fato de que existem hoje pelo menos 159 instituições sem fins lucrativos registradas na cidade de São Luís – MA, instituições estas que necessitam, tanto quanto empresas do primeiro e segundo setores, de gestão efetiva para alcançarem seus objetivos perante a sociedade.

Esta pesquisa foi organizada em quatro capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se um panorama sobre o planejamento estratégico através de diálogo com autores variados, descrevendo os tipos de planejamento e as ferramentas utilizadas.

O segundo capítulo foi dedicado a explanação sobre o terceiro setor trazendo o que são os outros dois setores; breve levantamento histórico sobre o assunto, e quais as suas características de acordo com o país; e, definições de diversos autores junto com seu marco regulatório.

No terceiro capítulo, buscou-se apresentar de forma breve e clara qual foi a metodologia aplicada na realização do trabalho. Além da apresentação do Instituto Atos e o processo de elaboração e implantação do seu planejamento estratégico, levantando-se como eram as atividades antes e como ficaram após.

Por fim, conclui-se que, a implantação do planejamento estratégico no Instituto Atos foi fundamental para o alcance dos objetivos de sua criação, além de lhe oportunizar assumir seu papel de gestor na execução de suas finalidades estatutárias.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 Definições

Para o bom funcionamento das organizações é necessário ter em mente onde e como se quer chegar, pois a importância do planejamento se traduz nas implicações futuras de decisões tomadas no presente (Drucker, 1962 apud Oliveira 1991).

Para tanto, é essencial haver um planejamento estratégico, onde a instituição passe por uma avaliação minuciosa do seu papel no cenário atual e prospecte suas atividades futuras.

Segundo Bateman e Snell (2009, p. 117) “Planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”.

Tomadas de decisões sem levar em consideração toda uma análise das circunstâncias visíveis e possíveis denota baixa capacidade administrativa e inviabilização de empreendimentos, independentemente de qual setor se encontre, se no primeiro, segundo ou terceiro setor.

Para Chiavenato (2004, p. 202)

O planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder a questões básicas, como: por que a organização existe, o que ela faz e como faz. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de três a cinco anos.

Apesar de Chiavenato (2004) mensurar um plano para três a cinco anos, sua posição não se traduz inflexível, podendo ser este prazo estendido.

Tavares (2000, p. 146) compreende que: “O planejamento é uma medição entre o conhecimento e a ação, com o suporte de recursos. Refere-se a uma estimativa de impacto no futuro das ações adotadas no presente”.

Desta maneira, uma organização somente terá um futuro de sucesso se as ações no presente forem devidamente arquitetadas. Para isso, o planejamento estratégico se mostra excelente e fundamental ferramenta propulsora para o êxito das ações.

2.2 Níveis do Planejamento

A maioria dos autores concorda com três níveis de planejamento, sendo eles:

- Planejamento Estratégico: Chiavenato (1987, p. 447) afirma que: “O planejamento estratégico refere-se à maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. É geralmente um planejamento global em longo prazo”. Isso permite o acompanhamento do progresso da organização, podendo assim saber se as atividades estão cumprindo aquilo que é necessário para o bom desenvolvimento da empresa.
- Planejamento Tático: conforme Sobral e Peci (2008, p. 135) “Os planos táticos traduzem os objetivos gerais em objetivos específicos de uma unidade da organização”. Sua abrangência é de médio prazo e visa orientar o planejamento operacional, sempre estando em concordância com o planejamento estratégico.
- Planejamento Operacional: para Maximiano (2000, p.197) “Os planos operacionais especificam atividades e recursos que são necessários para a realização de qualquer espécie de objetivos”. Sua abrangência é de curto prazo e tem como características avaliar o desempenho da unidade, definir o dia-a-dia das atividades e o desenvolvimento das metas competentes ao seu nível.

Todos se integram com o objetivo de desenvolver cada nível da organização e conhecê-los é essencial para verificar as diferentes necessidades de cada patamar da empresa.

2.3 Elementos do Planejamento Estratégico

2.3.1 Matriz SWOT

De acordo com Sobral e Peci (2008, p. 145) “Antes de formular uma estratégia, os administradores precisam analisar as principais tendências de seu ambiente externo e conhecer as competências e os recursos de que a organização

dispõe”. Conhecer o ambiente e a si mesmo é fundamental para a empresa se desenvolver no mercado.

A análise *SWOT* possibilita conhecer a fundo a situação interna da empresa e as oportunidades e ameaças que o ambiente externo irá proporcionar, indicando assim possíveis ações a serem tomadas.

Nessa análise iremos dividir dois ambientes, o interno e o externo. O ambiente interno é aquele que pode ser controlado pelos gestores da empresa, sendo ele tudo o que pertence a empresa. Essa etapa irá analisar minuciosamente as forças e fraquezas da organização, construindo formas de maximizar as forças e minimizar as fraquezas. Kotler (2006, p. 51) pontua que “Uma coisa é perceber oportunidades atraentes. Outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito delas”, ou seja, a empresa tem que ter capacidade de potencializar suas forças a fim de tirar proveito das oportunidades que o mercado proporciona, para assim se tornar competitiva.

O ambiente externo é aquele o qual a empresa não controla e nele analisa-se as oportunidades e ameaças. Segundo Sobral e Peci (2008, p. 145) “As oportunidades se referem a mudanças e tendências ambientais que têm impacto positivo na organização, ao passo que as ameaças correspondem a mudanças e tendências ambientais que apresentam impacto negativo”. São várias as possibilidades que podem gerar mudanças no ambiente externo, atingindo positiva ou negativamente a organização, portanto, estudá-las fará com que as oportunidades sejam melhor aproveitadas para que se possa diminuir os danos provocados pelas ameaças.

Para Chiavenato (2003, p. 239) “formulam-se as alternativas que a organização pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em vista as condições internas e externas”. O próximo passo, após o levantamento detalhado dos ambientes interno e externo, é correlacionar oportunidades e ameaças com as forças e fraquezas, isso permite identificar o tipo de cenário em que a empresa se encontra. Os possíveis cenários em que a organização pode se encontrar são: Crescimento, Sobrevivência, Manutenção e Desenvolvimento.

QUADRO 1 – Análises de Cenários

		ANÁLISE INTERNA	
		Pontos Fracos	Pontos Fortes
ANÁLISE EXTERNA	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: OLIVEIRA (1999)

O Crescimento pode ser obtido através de mudanças no ambiente externo ou interno, como por exemplo a busca de novas áreas de atuação ou melhorando os processos internos.

A Sobrevivência é um cenário desfavorável, que ocorre quando a empresa passa por sérias dificuldades, podendo também ser originada pelo ambiente externo ou interno, em decorrência de uma má gestão ou recessão financeira.

A Manutenção é observada em uma empresa que tem pontos fortes consolidados, mas que enfrenta um cenário externo não muito favorável, com isso se deve utilizar ao máximo suas forças para se manter na mesma posição.

O Desenvolvimento é um cenário positivo e é encontrado na empresa em que predomina os pontos fortes e oportunidades, devendo-se buscar estratégias que levem ao melhor aproveitamento deste quadro.

Após a identificação do cenário em que a empresa se encontra, cabe aos gestores traçarem as melhores estratégias para que a empresa conquiste seus objetivos (SOBRAL e PECI, 2008).

2.3.2 Identidade Organizacional: Negócio, Missão, Visão e Valores

Conforme Kotler (2006, p. 45) “Um negócio pode ser definido em três dimensões: grupos de clientes, necessidades de clientes e tecnologia”. Com isso, pode-se perceber que o negócio deve ser carregado pelo valor a ele atribuído e o repasse disso aos clientes.

Desta maneira, a atuação de um negócio deve ser definida pela Missão, Visão e Valores a ele atribuídos, direcionando seus trabalhos e embasando suas estratégias de acordo com a identidade definida.

“A missão é a descrição de forma diferenciada do negócio ou atividade da organização. Está relacionada com o propósito, a razão, a função, a finalidade, o encargo, a incumbência ou o ofício da organização” (REZENDE, 2008, p. 42). Portanto, a missão é a formalização escrita do propósito da empresa, é sua razão de existir, deixando claro qual deve ser a sua atuação nos negócios.

Oliveira (2011, p.65) conceitua a visão como:

[...] os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Neste contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

Conclui-se que a visão da empresa deve demonstrar e nortear o que a empresa quer ser e quando ela pretende conquistar este objetivo.

Os valores servem como “instrumento para avaliar e dar significado à busca da visão pelos participantes da organização. São eles que evitam que o senso de propósito seja imoral ou antiético” (TAVARES, 2008, p. 43). Pode-se dizer que os valores são um conjunto de princípios que guiam a conduta da empresa tanto de forma interna quanto externa.

Ressalta-se então, que a construção e o crescimento do negócio só existirão se contiverem estas bases sólidas. Ou seja, que a empresa delimite seu propósito, construa seus objetivos e desenvolva seus valores, de maneira a guiá-la para onde quer chegar.

2.3.3 Plano de Ação

Um plano de ação tem como finalidade realizar um planejamento de trabalho a fim de alcançar o resultado esperado ou resolução de problema.

Duas das mais comuns ferramentas de implantação de soluções são o Ciclo de Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Avaliação - PDCA e o 5W2H.

2.3.3.1 Ciclo PDCA

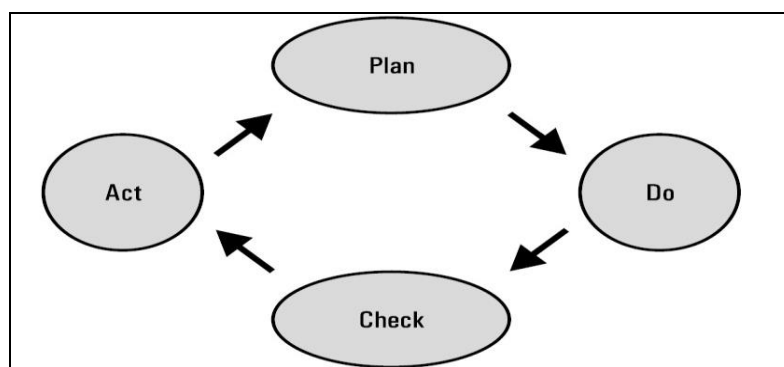
O ciclo PDCA consiste em um método de controle de processos. Foi criado e desenvolvido pelo americano Stewart, na década de 30, e difundido por Deming, no Japão, como uma das mais relevantes ferramentas da qualidade. Essa ferramenta incide na base da filosofia do melhoramento contínuo, denominado *Kaizen*, com objetivo de melhoria continua dos processos de trabalho (MOREIRA, 2016).

O ciclo PDCA inclui as seguintes etapas:

Planejamento (Plan): estabelecer objetivos, metas e os meios para alcançá-los; execução (Do): executar as atividades propostas no planejamento; controle/verificação (Check/Control): monitora/controla a execução e verifica o grau de cumprimento do que foi planejado; Ação Avaliativa/Corretiva (Act to corret): identifica eventuais falhas e corrige-as, a fim de melhorar a execução das atividades. (RENNÓ, 2013, p.248-249)

É de fundamental importância que as empresas conheçam e se utilizem dessa ferramenta, pois a sua aplicação de forma correta tende a alavancar as atividades organizacionais rumo aos objetivos almejados.

Figura 1- Ciclo PDCA



Fonte: Rennó (2013)

“A ferramenta 5W2H foi criada por profissionais da indústria automobilística do Japão como uma ferramenta auxiliar na utilização do PDCA, principalmente na fase de planejamento” (SILVA et al, 2013, p.3). Ambas estão interligadas, pois necessitam de um prévio planejamento, tendo em vista que sem o planejamento não haverá como implantá-las.

2.3.3.2 5W2H

Esta ferramenta é definida como sendo "uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio" (BEHR et al. 2008, p. 39).

A nomenclatura se deve ao uso de sete palavra em inglês: *What* (O quê?, qual?), *Where* (onde?), *Who* (quem?), *Why* (porquê?, para quê?), *When* (quando?), *How* (como?) e *How Much* (quanto custo).

O método para a utilização desta ferramenta consiste em responder diligentemente as sete perguntas, visando sempre o planejamento anteriormente elaborado. De acordo com o SEBRAE (2018, p.3) as perguntas são:

- a) O quê? Qual a atividade? Qual é o assunto? O que deve ser medido? Quais os resultados dessa atividade? Quais atividades são dependentes dela? Quais atividades são necessárias para o início da tarefa? Quais os insumos necessários?
- b) Quem? Quem conduz a operação? Qual a equipe responsável? Quem executará determinada atividade? Quem depende da execução da atividade? A atividade depende de quem para ser iniciada?
- c) Onde? Onde a operação será conduzida? Em que lugar? Onde a atividade será executada? Onde serão feitas as reuniões presenciais da equipe?
- d) Por quê? Por que a operação é necessária? Ela pode ser omitida? Por que a atividade é necessária? Por que a atividade não pode fundir-se com outra atividade? Por que A, B e C foram escolhidos para executar esta atividade?
- e) Quando? Quando será feito? Quando será o início da atividade? Quando será o término? Quando serão as reuniões presenciais?
- f) Como? Como conduzir a operação? De que maneira? Como a atividade será executada? Como acompanhar o desenvolvimento dessa atividade? Como A, B e C vão interagir para executar esta atividade?
- g) Quanto custa realizar a mudança? Quanto custa a operação atual? Qual é a relação custo / benefício? Quanto tempo está previsto para a atividade?

Nos últimos anos, a contínua procura por modernização e melhoria da qualidade, iniciada ainda no ambiente da indústria, vem transformando da mesma forma a área de prestação de serviços.

O cuidado com a qualidade não é mais apenas uma distinção quando comparada a outras organizações, mas sim, uma ação imperativa. Tornou-se um pré-requisito básico para a permanência e a competitividade das organizações, no mundo modernizado (SEBRAE, 2008).

QUADRO 2 - Etapas para aplicação do 5W2H

		Método dos 5W2H	
5W	What	O Que?	Que ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por Quê?	Por que a ação será executada?
2H	How	Como?	Como será executada a ação?
	How much	Quanto custa?	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: Meira (2003)

Com a crescente complexidade das ferramentas gerenciais, esse método, através de perguntas simples e objetivas consegue estruturar as atividades de forma a dar um bom andamento as mesmas.

2.3.4 Monitoramento e Controle

O monitoramento do processo de execução das atividades que foram planejadas é uma etapa fundamental, pois garante que as atividades que são necessárias para o alcance dos objetivos sejam realizadas.

O processo de controle procura assegurar a realização dos objetivos. Controlar é o processo de comparar as previsões com o desempenho real e implementar ações de reforço ou correção. O processo de controle compreende as seguintes ações, entre outras: avaliar o desempenho das pessoas, acompanhar os prazos e custos da realização das atividades, verificar se as entregas dos fornecedores correspondem aos contratos e avaliar a qualidade dos produtos. (MAXIMIANO. 2008, p. 28)

Nessa etapa são feitas avaliações de monitoramento para que as atividades realizadas sigam o planejamento. Caso seja detectado algum problema, ações corretivas deverão ser tomadas para que a direção desejada seja mantida, e, se necessário, revisado o planejamento, até que os objetivos em pauta sejam reajustados Heldman (2006).

3 TERCEIRO SETOR

3.1 Primeiro, Segundo e Terceiro Setor

Segundo Fernandes (2002, p. 127) “a ideia de um “terceiro setor” supõe um “primeiro” e um “segundo”, e nesta medida faz referência ao Estado e ao mercado”, respectivamente.

O Primeiro Setor, ou setor público, é o próprio Estado a quem compete administrar os bens públicos e atender as necessidades da população, baseando-se na Constituição Federal vigente. Nesse setor cooperam independentes e harmônicos os três poderes: Legislativo, Executivo e Judiciário. “É um poder político exercido sobre um território e uma população” (GRUPPI, 1980. p. 07).

O Segundo Setor, ou setor privado, é formado pelas sociedades empresariais, podendo ser industriais, agrícolas, de serviços e comerciais; e tem como característica principal a finalidade lucrativa.

O Terceiro Setor, ou setor público não estatal, é composto por organizações privadas sem fins lucrativos que se dedicam a oferecer serviços de interesse público, exercendo suas competências nas lacunas deixadas principalmente pelo primeiro setor, “encontra-se, portanto, preenchendo as lacunas da sociedade onde o governo não alcança e ao mercado não interessa” (NUNES, 2006, p. 31).

3.2 Breve Histórico do Terceiro Setor

O Terceiro Setor tem seu surgimento decorrido da incapacidade do Estado de suprir todas as demandas sociais. De acordo com Hudson (1999), em períodos anteriores ao nascimento de Cristo, nas primeiras civilizações egípcias, já se faziam presentes valores como a caridade e a filantropia.

Segundo Salomon (1999), na China antiga o trabalho voluntário já se fazia presente, sendo impulsionado pelo budismo desde o século VIII. O voluntariado também era encontrado no Japão, sendo fortalecido pelo período budista, porém, sua primeira instituição moderna foi estabelecida em 1829, séc. XIX.

Na Europa o movimento associativo é assimilado a duas tradições principais: a tradição romana medieval, concretizada a partir das confrarias

religiosas, dos partidos políticos e das corporações; e a tradição germânica relacionada com a prática das 'guildas' – grupamentos de cidadãos que possuíam funções como proteção recíproca, estabelecimento de direitos de mercadores, honestidade comercial (MEISTER apud ANDION, 1998). De acordo com este autor, as raízes das organizações modernas são constituídas por funções sociais, econômicas e políticas.

No contexto norte americano, que teve suas bases pautadas na democracia e liberdade, a ideia da igualdade entre os membros fazia o indivíduo mais isolado tornar-se mais fraco e dependente, não tendo assim como se sustentar sozinho, o que poderia levar o governo a ser entendido de uma forma tirânica. Por conta disto a sociedade se uniu, aumentando assim seu poder e influência no círculo democrático (TEIXEIRA, 2000). Essa tradição reflete o entendimento que se tem entre o governo e a sociedade, onde não cai somente no governo a responsabilidade e atribuições necessárias para o desenvolvimento social (FISCHER e FALCONER, 1998).

No Brasil, segundo Carvalho (2006), há quatro momentos marcantes do terceiro setor: o primeiro compreende-se pela caridade cristã, situado entre o período da colonização até meados do século XX, onde se encontrava ações de amparo social, de saúde e educação; ações estas realizadas através de asilos, orfanatos, Santas Casas de Misericórdia e colégios católicos; onde eram chamadas de associações voluntárias. O segundo momento ocorre na Era Vargas, que promulga em 1935 a lei que declara utilidade pública para estas entidades sem fins lucrativos, e cria em 1938 o Conselho Nacional de Serviço Social – CNSS, que estabelece subsídios governamentais para as instituições nele inscritas. É notável que nessa época a igreja mantém papel relevante no amparo as necessidades sociais. O terceiro momento ocorre na época do regime militar, onde ocorre um intensivo movimento social que uniu organizações filantrópicas e comunitárias a mobilizações social de participação a contestação política. O quarto e último marco da história do Terceiro Setor no Brasil sucedeu-se a partir de 1980 com o declínio do modelo intervencionista e democratização do país, onde as organizações sem fins lucrativos focaram-se na garantia dos direitos fundamentais e cidadania.

Pode-se perceber que ao redor do mundo e ao longo da história a religião e os movimentos sociais se unem, carregando cada um seus valores, crenças e princípios; que culminaram na visão da participação do indivíduo em ações que

objetivam o bem-estar social e a garantia da democratização dos direitos básicos do ser humano.

3.3 Definição e Marco Legal

O dimensionamento do conceito de terceiro setor deve ser visto à luz das particularidades econômicas, políticas e culturais da sociedade em que está contextualizada. Embora seja percebida em todo o mundo a incapacidade do Estado na garantia dos direitos básicos a todos, o que faz o papel do terceiro setor ganhar força, cada região tem sua idiossincrasia.

No Brasil a maioria dos autores compreende que o Terceiro Setor é formado por entidades privadas sem fins lucrativos que executam serviços públicos.

Terceiro setor é o conjunto de pessoas jurídicas privadas de fins públicos, sem finalidade lucrativa, constituídas voluntariamente por particulares, auxiliares do Estado na persecução de atividades de conteúdo social relevante, que investem em obras sociais a fundo perdido. (BOUDENS, 2000, p. 5, apud MODESTO, 1998, p. 61)

LIMA (2016), citando o texto do Marco Legal do Terceiro Setor (1998), do Comunidade Solidária, traz o conceito de que o terceiro setor

(...) inclui o amplo espectro das instituições filantrópicas dedicadas à prestação de serviços nas áreas de saúde, educação e bem-estar social. Compreende também as organizações voltadas para a defesa de grupos específicos da população, como mulheres, negros e povos indígenas, ou de proteção ao meio ambiente, promoção do esporte, cultura e lazer. Engloba as experiências de trabalho voluntário, pelas quais cidadãos exprimem sua solidariedade mediante doação de tempo, trabalho e talento para causas sociais. (LIMA, 2016. p.13)

Vale ressaltar que estas organizações trabalham em comum acordo com o Estado na busca por soluções para as dificuldades sociais, mesmo não fazendo parte de sua administração direta.

O termo Terceiro Setor, que vem do inglês *Third Sector*, não é unânime entre os autores e engloba vários tipos de organizações que não se enquadram nas governamentais nem nas mercantis, contrapondo essa expressão também são utilizadas: *Voluntary*, *Independent* ou *Non-Profit Sector* e *Public Charitie* (SALAMON E ANHEIER, 1998). Esses termos derivam das ideias da economia clássica, onde a

sociedade divide-se em setores de acordo com sua finalidade econômica, sendo eles os agentes jurídicos de natureza pública e os de natureza privada (WEISBROD, 1988).

Várias são as terminologias que identificam as organizações do Terceiro Setor. As mais frequentemente utilizadas são:

ONG (Organização Não Governamental) é o termo genérico e popularmente utilizado para designar entidades da sociedade civil sem fins lucrativos, que não se confundem com o Poder Público. Apesar de ser o termo mais popular, por ser excessivamente abrangente, não é o mais utilizado nas esferas técnicas.

OS (Organização Social) é a entidade que possui essa qualificação especial, outorgada pelo Poder Público mediante procedimento prévio de certificação, quando se enquadrarem nas exigências da lei federal (Lei no. 9.637/98) e das leis estaduais e municipais que disponham sobre a matéria (em caráter complementar). As organizações sociais são entidades que podem firmar contratos de gestão com o Poder Público.

OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) é a entidade que possui essa qualificação especial, outorgada pelo Poder Público, especificamente pelo Ministério da Justiça, apenas quando se enquadram nas exigências e restrições da lei federal (Lei no. 9.790/99). As OSCIP's firmam parcerias com o Poder Público nos termos da Lei 9.790/99.

OSC (Organização da Sociedade Civil (Lei no. 13.019/14)) é toda entidade sem fins lucrativos que não distribua qualquer forma de resultado entre seus associados e apliquem todos os seus recursos em sua finalidade social. (GOBATTO, 2010, s/p)

Todas são regidas pelo novo marco regulatório do Terceiro Setor, Lei 13.019/14, de 1º de agosto de 2014, onde se passa a ter três principais formas de parceria entre o Terceiro Setor e Estado, sendo elas: termos de Fomento ou Colaboração; Contratos de Gestão firmados pelas Organizações Sociais, nos termos da Lei 9.637/98; e termos de Parceria firmados pelas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, nos termos da Lei 9.790/99 e regidas subsidiariamente pela Lei 13.019/14.

4 METODOLOGIA

Para a realização de uma pesquisa, Salomon (1999, p.12) afirma que “o planejamento de uma pesquisa depende do tema do problema a ser estudado, da sua natureza e situação em que se encontra, área de atuação e nível de conhecimento do pesquisador”.

4.1 Características da pesquisa

Esta pesquisa se caracteriza como pesquisa de campo e bibliográfica do tipo estudo de caso, cuja abordagem é descritiva e qualitativa.

Segundo Vergara (1998) a pesquisa descritiva tem como método expor as características do objeto estudado e correlacioná-las, podendo definir sua natureza. Ela não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Marconi e Lakatos (2011, p. 269) descrevem que:

O método qualitativo difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise dos dados. A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.

4.2 Participantes da Pesquisa

A pesquisa foi aplicada, por meio de entrevista informal, conforme Apêndice A, à Diretora Executiva do Instituto Atos e ao Vice-Presidente do Conselho Diretor do Instituto Atos, os quais possuem profundo conhecimento sobre a organização e suas atividades.

4.3 Coleta de Dados

Para este trabalho os dados foram coletados de fontes primárias e secundárias. Os dados primários são as informações obtidos em primeira mão para serem utilizadas na pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2011). Estes dados foram

coletados diretamente pelo autor através de entrevistas informais, realizadas junto ao Vice-Presidente e a Diretora Executiva do Instituto Atos “A entrevista é uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessam à sua investigação” (GIL, 1994, p. 113).

As fontes secundárias contêm informações da primária, porém estão de forma documentada e organizada (CUNHA, 2001). Estas, por sua vez, foram coletadas através de consulta aos documentos da instituição, tais como: atas, relatórios e periódicos.

4.4 Tratamento da Análise de Dados

A apreciação dos dados foi realizada através da análise das informações obtidas de fontes primárias e secundárias, tendo o intuito de mostrar as modificações ocorridas com a implantação do planejamento estratégico em uma organização do terceiro setor.

“O principal objetivo da análise de dados é permitir, ao pesquisador, o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados” (MATAR, 1998, p. 63).

5 ESTUDO DE CASO

5.1 Breve Histórico do Instituto Atos¹

O Instituto Atos – IA surgiu como uma ampliação do Projeto Infância com Futuro (Anexo A). Este por sua vez surgiu em 2006 na Igreja Batista do Monte Castelo (IBMC) coordenado pelo Ministério de Ação Social² - MAS, e tendo sido oficializado após um ano de funcionamento. Seu objetivo era, de forma gratuita, auxiliar crianças que se encontravam fora do sistema escolar público, formal e regular a retornarem ou mesmo iniciarem sua vida estudantil, a fim de que, pela educação, pudessem ter perspectiva de futuro. Juntamente com as crianças suas famílias também seriam assistidas, tendo em vista que o ser humano precisa ser cuidado de forma integral.

Suas atividades consistiam na permanência da criança no Projeto em média por um ano, funcionando de segunda a sexta no turno matutino. Durante este período eram desenvolvidas inicialmente:

- a) Avaliação Pedagógica - após identificado o nível escolar da criança, com base em Emília Ferrero, era montado um plano pedagógico para sua alfabetização ou melhoria de áreas deficientes. Paralelamente era realizada,
- b) Pesquisa Social – por meio de visitas domiciliares por uma equipe de apoio a família, quando se buscava compreender a história e situação sócio afetiva da criança

Na chegada da criança era-lhe ofertado café da manhã (que consistia de leite achocolatado ou puro com biscoito, ou mingau de maisena ou cremogema ou farinha láctea), e, dependendo de como se apresentava, antes de ir para a sala de aula era levada para atividade de higiene pessoal (para a qual cada criança recebia um *kit* com seu nome), tais como: banho com troca de roupas, escovação de dentes, pentear cabelos, cortar unhas.

¹ Grande parte das informações deste tópico foi obtida por meio de entrevista informal com a Diretora Executiva do Instituto Atos (Apêndice A).

² Ministério é uma terminologia adotada em instituições religiosas referindo-se ao que na Bíblia, na maioria das vezes, é traduzido como *serviço*. No Novo Testamento a palavra grega para ministério é “*diakonia*” e indica a prestação de algum tipo serviço ou trabalho. (Dicionário Bíblico Strong, 2002, p 1.398)

No intervalo das atividades escolares era-lhes oferecida uma refeição, cujo cardápio era estabelecido por semana, exemplo: sopa de carne, feijão, legumes e macarrão argolinha ou spaghetti; arroz vitaminado (multimistura, legumes e carnes); macarronada (multimistura, carne moída com proteína de soja, macarrão spaghetti); arroz, feijão, ovo; arroz com peixe; arroz, feijão e frango cozido. As refeições eram servidas com suco de polpa de frutas ou com uma fruta.

As crianças recebiam fardamento escolar - *short*, blusão e tênis, material pedagógico - escancela contendo lápis, borracha, caderno por disciplina, agenda, além da apostila. Os Projetos Pedagógicos eram recebidos pelo Programa de Educação Pré Escolar – PEPE da Associação Batista de Incentivo e Apoio Humano – ABIAH, a qual tem uma coordenação regional localizada na Convenção Batista Maranhense até os dias atuais.

Por também ter como objetivo garantir os direitos sociais das crianças e de suas famílias eram realizadas: observação da Carteira de Vacinação da criança para estar sempre em dias; encaminhamento para tratamento bucal; encaminhamento para oftalmologista; acompanhamento por nutricionista; oferecimento de cursos profissionalizantes aos familiares; incentivo aos familiares jovens ou adultos em situação de evasão escolar ou analfabetos a retornarem ou entrarem no sistema; parceria com o Programa Brasil Alfabetizado; viabilização de documentação para crianças e adultos; orientações sobre direitos sociais das faixas etárias que compunham a família; encaminhamentos para Centro de Referência da Assistência Social –CRAS e Conselho Tutelar.

Com o decorrer do trabalho, os resultados alcançados se tornaram muito satisfatórios, fazendo com que as famílias pedissem a continuidade das crianças no projeto, gerando um novo desafio: a criação de uma escola regular de educação básica.

Tendo isto em vista, em 2009 iniciou-se o planejamento para transformação da área pedagógica do Projeto em uma escola, sem perder a área social. Durante o processo, percebeu-se que, em sendo a escola ligada diretamente a uma igreja, onde todos os trabalhos eram oferecidos gratuitamente, poderia haver dificuldades para a captação de recursos fora da igreja, bem como a garantia de sustentabilidade a médio e longo prazos, uma vez que estava consolidada a ideia de uma organização sem fins lucrativos. Assim, foi pensada a criação de uma

mantenedora para a escola que a auxiliasse financeira e administrativamente, com autonomia jurídica e financeira em relação à IBMC.

Aproveitando o período de existência de fato do Projeto Infância com Futuro, em 2010 foi registrado o Instituto Atos – IA em caráter de Reorganização de Associação (Anexo B), a partir da orientação advocatícia obtida no Cartório Cantuária de Azevedo de Títulos e Documentos e Registro Civil de Pessoas Jurídicas, localizado no Beco Catarina Mina, em São Luís. A partir de então, em sessão ordinária da IBMC, o projeto infância com futuro saiu da responsabilidade do MAS e passou para o Instituto Atos.

O Instituto Atos no mesmo ano de sua oficialização deu entrada junto a Câmara Municipal de São Luís para obtenção do título de Utilidade Pública Municipal, pela Lei nº 5321 de 05 de agosto de 2010, por meio do vereador Josué Pinheiro. Em 03 de janeiro de 2018, obtém o Título de Utilidade Pública Estadual por meio da Lei nº 10.776.

Com o Instituto Atos oficializado, em 2011, a Escola Batista Recanto do Aprendiz/Jardim Infância com Futuro, nome dado à parte pedagógica do Projeto Infância com Futuro, começou a participar do Censo Escolar Anual promovido pelo Ministério da Educação – MEC.

Em 2012, iniciou o processo junto ao Conselho Municipal de Educação – CME para o cadastramento e a autorização da educação infantil, transformando a parte pedagógica do Projeto em uma escola privada, confessional, com os princípios de comunitária, o qual foi conseguido em 2014.

O Instituto Atos é composto por três tipos de associados, conforme determina seu Estatuto Social (Anexo C), Art XX:

Art. 9º. O INSTITUTO ATOS é constituído por número ilimitado de associados, que compartilham os objetivos e princípios da organização. São distribuídos em:

I. Associados Fundadores: aqueles que assinarem a ata de fundação e que participarem da Assembleia de Fundação, assinando a respectiva ata e se comprometendo com as finalidades do INSTITUTO ATOS;

II. Associados Efetivos: aqueles que, possuindo a qualidade de membros da Igreja Batista de Monte Castelo, forem incorporados pela aprovação da Assembleia Geral e contribuirão regularmente para a manutenção do INSTITUTO ATOS;

III. Associados Contribuintes: aqueles que, não possuindo a qualidade de membros da Igreja Batista de Monte Castelo, forem incorporados mediante pedido formal de filiação e contribuirão regularmente para a manutenção do INSTITUTO ATOS.

Parágrafo único. Aos associados, bem como a qualquer doado eventual, sob nenhum pretexto será permitido requerer restituição ou ressarcimento de contribuições ou doações que fizerem ao patrimônio da instituição. (2º ADITIVO ESTATUTO SOCIAL INSTITUTO ATOS, 2018).

5.2 Relevância do Planejamento Estratégico Aplicado ao Instituto Atos

5.2.1 Aplicação do Planejamento Estratégico³

A realização do Planejamento Estratégico - PE do IA se deu através da apreciação dos resultados obtidos na oficina de planejamento oferecida aos seus conselhos gestores, ou seja, Conselho Diretor e Conselho Fiscal. A oficina foi proposta pelo vice-presidente do conselho diretor, que é administrador, ocorrendo nos dias 10, 17 e 20 de dezembro de 2017.

Sendo a oficina dividida em 3 dias, no primeiro dia (dia 10) trabalhou-se a história do Instituto Atos, sua natureza jurídica e conceituação legal, um apanhado do setor filantrópico no Brasil e a caracterização demográfica e indicadores sociais das comunidades adjacentes ao Instituto Atos. No segundo dia (dia 17) trabalhou-se a construção da Missão e Visão do Instituto Atos, bem como a aplicação da ferramenta Matriz *SWOT* para análise diagnóstica dos ambientes internos e externos do Instituto Atos, além da realização de análise de Casos de Sucesso, especialmente quanto a captação de recursos por meio de plataformas digitais. No terceiro e último dia (dia 20) a Oficina de Planejamento trabalhou a ferramenta 5W2H, o estabelecimento dos Objetivos Estratégicos e seus Líderes, bem como a elaboração dos Valores do Instituto.

Para a elaboração do P.E. foram consideradas metodologias comuns a ferramenta, sendo elas:

- a) estabelecimento da missão, da visão, dos valores e dos objetivos;
- b) análise das oportunidades externas e ameaças;
- c) análise de forças e fraquezas internas;
- d) análise *SWOT*;
- e) implantação através da ferramenta 5W2H; e
- f) controle.

³ As informações registradas neste tópico foram obtidas através de entrevista informal realizada com o Vice-Presidente do IA (Apêndice B).

5.2.2 Definição do Negócio

Uma organização de Terceiro Setor tem por objetivo ocupar lacunas deixadas pelo Estado.

O Instituto Atos é uma organização do Terceiro Setor e sua principal atividade é a de associações de defesa de direitos sociais, conforme seu registro junto à Receita Federal código 94.30-8-00. Esta se apoia nas finalidades da organização, que são:

1. Desenvolver ações de proteção à família, maternidade, infância, adolescência e velhice;
2. Promover educação;
3. Desenvolver ações educativas de preservação e conservação do meio ambiente e reciclagem em geral;
4. Empreender ações de prevenção de deficiências e promoção de integração das pessoas com deficiência na vida comunitária;
5. Garantir assessoramento para defesa dos direitos dos beneficiários da Lei Orgânica da Assistência Social – LOAS;
6. Promover a defesa da saúde e assistência médico-social de modo geral;
7. Estimular a geração de emprego e renda para a comunidade;
8. Estimular a saúde preventiva;
9. Apoiar ações de combate a maus tratos e violência às crianças, aos adolescentes, às mulheres e aos idosos. (2º ADITIVO ESTATUTO SOCIAL INSTITUTO ATOS, 2018)

5.2.3 Estabelecimento da missão

O Projeto Infância com Futuro tem por missão a mesma estabelecida pelo MAS, ou seja: “nutrir, discipular e equipar os membros para que possam desempenhar seus ministérios como verdadeiros adoradores no corpo de Cristo” (IBMC, 2008, p 12). As primeiras quatro gestões do IA não se preocuparam em determinar uma missão própria para a organização. Desta forma, a missão norteadora do IA continuava sendo a do Projeto. Este fato demonstra que havia uma inversão de posições, onde a entidade mantida era quem orientava a mantenedora.

A gestão atual, novembro de 2017 a novembro de 2021, observando a inexistência de uma missão própria, elaborou-a no processo do P.A.: “Testemunhar o Evangelho de Jesus Cristo para a Glória do Seu Nome e expansão do Seu Reino, Fortalecendo Famílias a partir do território da Liberdade/Camboá”. (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2018-2028, 2018, p. 1).

5.2.4 Sobre a visão

Assim como a missão, antes da implantação do P.E. em 2018, a visão utilizada também era a do Projeto Infância com Futuro, ou melhor, do MAS (IBMC,2008, p.12): “valorizar o ser humano integralmente através de ações contínuas que busquem a transformação social, econômica e espiritual do indivíduo ou comunidade por ele atendida”.

Depois de uma exposição sobre as atividades no Instituto e discussões sobre aquilo que se almeja, onde se quer chegar e onde focar seus esforços, pôde-se definir a nova visão, passando ela a ser: “Ser uma Instituição Efetiva e Sustentável na Transformação Social e Fortalecimento de Famílias até 2028”. (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2018-2028, 2018, p. 1)

5.2.5 Valores da Organização

Antes do PE não havia a formalização dos valores que a organização deveria se pautar, sendo guiados pelos valores bíblicos entendidos pelos membros participantes.

Com o processo de elaboração da P.E. foi analisado e discutido pelos membros da diretoria quais condutas são pertinentes ao Instituto e seus colaboradores, listando-se:

1. Glorificar a Deus;
2. Ética Cristã;
3. Solidariedade;
4. Integridade;
5. Compromisso;
6. Cidadania;
7. Transparência;
8. Democracia;
9. Sustentabilidade (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2018-2028, 2018, p.1)

5.2.6 Objetivos Estratégicos

Precedendo o PE, os objetivos do I.A. visavam somente as necessidades da área pedagógica da organização, que é mais forte atividade realizada, deixando todas as outras sem objetivos claramente elaborados. Os objetivos eram os

estabelecidos para o Projeto Infância com Futuro, sendo o objetivo geral “auxiliar na erradicação do analfabetismo pleno e funcional por meio da educação formal e apoio à família” (PROJETO INFANCIA COM FUTURO, 2015, p.2); e os objetivos específicos eram:

- Orientar e acompanhar as crianças matriculadas na Escola e outras de sua família nas áreas: cognitiva, psicomotor, afetiva e de saúde preventiva e curativa;
- Orientar e encaminhar para obtenção de documentos pessoais da criança e familiares, sempre que necessário;
- Auxiliar o ingresso de cada criança, a partir dos quatro anos no sistema público de ensino, que não for possível atendermos;
- Oportunizar meios para melhoria da qualidade de vida da criança e sua família. (PROJETO INFANCIA COM FUTURO, 2015, p.2)

Com o advento do P.E. os objetivos passaram a ter cunho estratégico, a fim de direcionar as atividades da organização e tornar mais eficiente seus processos. Sua elaboração foi possibilitada pelo estudo dos dados demográficos e indicadores sociais do território social focal, passando a ser:

- 1.Melhorar a Gestão Administrativa do Instituto Atos;
- 2.Ampliar a Intervenção Social do Instituto Atos;
- 3.Garantir a Sustentabilidade Financeira do Instituto Atos;
- 4.Elevar o Padrão de Desempenho da EBRA;
- 5.Promover Integração entre Instituto Atos e a EBRA;
- 6.Consolidar a Imagem do Instituto Atos para a IBMC;
- 7.Consolidar a Imagem do Instituto Atos para o Público Externo;
- 8.Garantir Espaço Físico Adequado para Funcionamento do Instituto Atos;
- 9.Garantir/Construir Espaço Físico Adequado para o Funcionamento da EBRA. (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2018-2028, 2018, p. 1)

Sem objetivos próprios o Instituto ficava sem possibilidade de ampliação de sua atuação, restringindo-se somente a atuação na área educacional.

5.3 Análise Interna da Empresa

5.3.1 Estrutura da organização

Antes do P.E. ser elaborado era a direção do Projeto e da Escola que faziam a captação de recursos, execução das atividades e prestação de contas, sem haver um direcionamento da mantenedora, o que demonstra que o Instituto existia de direto, mas sem exercer suas funções na prática, permitindo uma atuação medíocre.

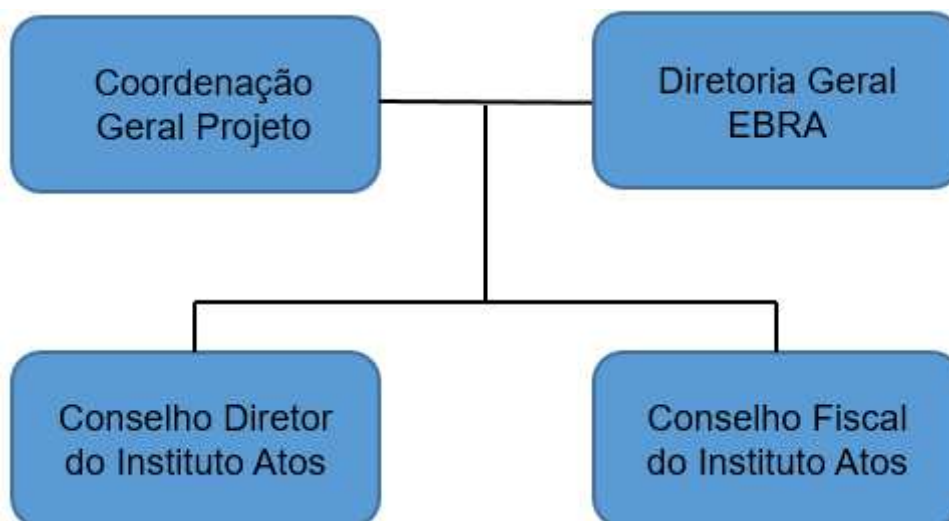
Com a execução do P.E. o Instituto passa a assumir a sua função de norteadora das ações suas e de suas entidades.

É percebido que mesmo com a elaboração do P.E. ainda existem ajustes a serem feitos, como por exemplo: a elaboração de organograma, de fluxograma, de rotinas etc.

No entanto, mesmo a organização não tendo elaborado um organograma é possível representá-lo com o auxílio das informações coletadas.

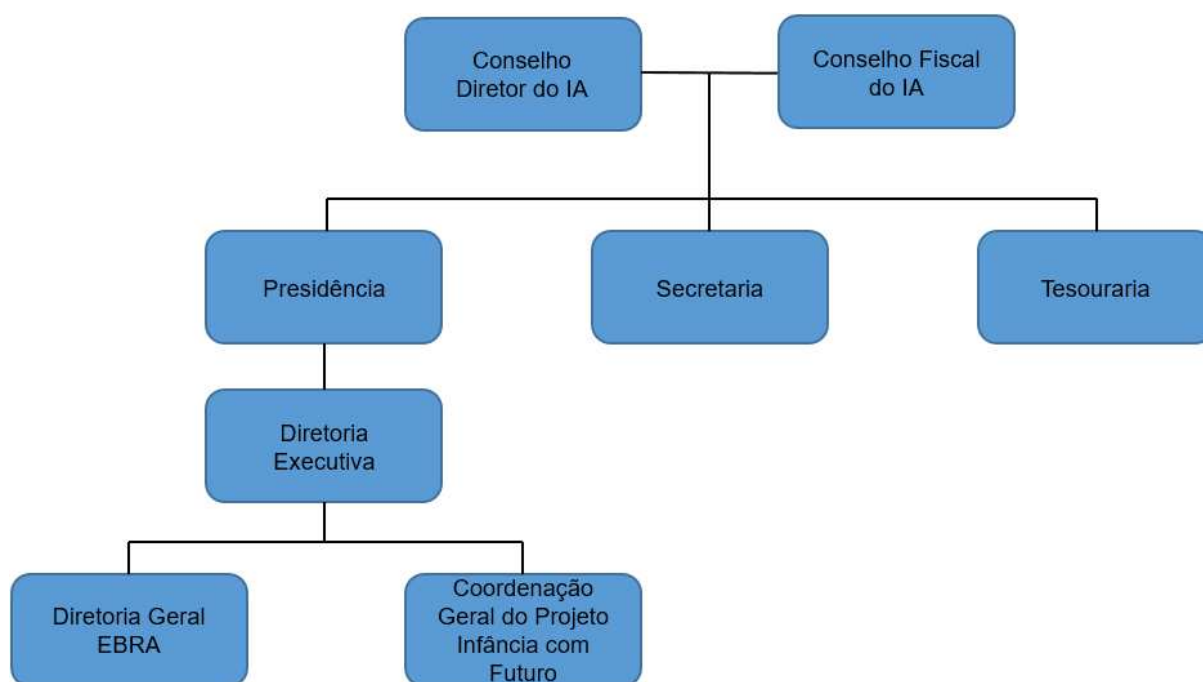
Como o objetivo do organograma é visualizar a disposição hierárquica da organização (CHIAVENATO, 1999), abaixo é apresentado de acordo com o funcionamento na prática, representando a distorção hierárquica no I.A (Figura 2).

FIGURA 2- Modelo de Organograma antes do Planejamento Estratégico



Fonte: Elaborada pelo autor (2018)

Após o P.E. percebe-se que o I.A. passa a assumir seu papel de gestor, o que reflete no seu organograma. Apesar do organograma ainda não ter sido formalizado, sugere-se representá-lo conforme abaixo (Figura 3).

FIGURA 3 - Modelo de Organograma pós Planejamento Estratégico

Fonte: Elaborada pelo autor (2018)

5.3.2 Instalações físicas

O Instituto está instalado em uma área de 1935 m² e seu layout está dividido em um prédio que contém oito salas, um mini auditório, dois banheiros, uma cantina e um berçário; pátio coberto; um auditório principal; e uma área administrativa com um gabinete, sala de reuniões, um banheiro, escritório, secretaria e recepção; área externa; e estacionamento. Ele está situado na rua Paulino de Sousa, nº. 118, bairro Monte Castelo, São Luís-MA. O Instituto funciona no mesmo lugar da igreja de onde surgiu. Sendo um terreno que ocupa duas fachadas, acaba tendo dois endereços e, com isso, o instituto se utiliza do endereço já citado e a igreja utiliza o da Av. Getúlio Vargas, nº 2505, Monte Castelo.

5.3.3 Cultura organizacional

Pode-se inferir sobre a cultura organizacional que ou os primeiros gestores foram pessoas sem o devido preparo ou sem o devido comprometimento com as finalidades estabelecidas para a existência do IA, de maneira que, demonstravam atitude acomodada, passiva e alienada, que esboçavam reações

quando ocasionalmente provocados, gerando riscos à sua existência, e a credibilidade da instituição idealizadora junto à comunidade.

Com a formulação do PE percebe-se que, mesmo com pouco tempo de sua implantação, a diretoria do Instituto está ativa, participativa, comprometida e autocrítica. Pode-se afirmar que, pelo menos em parte, a motivação foi gerada pela delimitação dos planos de ação e definição de responsabilidades. Entretanto, mesmo com os avanços, a cultura do comodismo ainda resiste em alguns membros.

5.4 Análise Externa da Organização

Como o IA é uma empresa de Terceiro Setor sua análise externa se deu com enfoque nas necessidades sociais de seu território. Para tal, foi realizado um levantamento histórico do mesmo, seguido de levantamento de informações provenientes do IBGE, o que possibilitou o conhecer com detalhes as áreas de saúde, segurança, educação, mercado de trabalho, níveis de violência/segurança e faixas etárias de destaque em cada área apreciada.

Em posse desse conjunto de informações os membros dos conselhos diretor e fiscal, tendo ainda como convidadas a Diretora Geral da EBRA e Coordenadora Geral do Projeto Infância com Futuro, a Diretora Pedagógica da EBRA, a Coordenadora Pedagógica da EBRA e a Secretária Escolar, dividiram-se em grupos, utilizando o método *brainstorming* mediado pela capacitação profissional e pela experiência dos componentes do I.A., os grupos lançaram suas compreensões sobre o que poderiam ser as oportunidades e ameaças.

Em seguida, os grupos reunidos analisaram seus levantamentos e, após discussões, foram definidas, dentre todas as sugestões, as consideradas oportunidades e ameaças.

Antes desse processo, a análise do ambiente externo era realizada pela aplicação de questionários às pessoas que participavam das ações realizadas pelo Projeto/Escola e/ou através de observações empíricas nos momentos de visitas as famílias.

5.5 Análise SWOT

A partir da análise do ambiente interno e externo da organização, com o auxílio da ferramenta estratégica *SWOT*, pôde-se analisar e fazer o cruzamento dos pontos fortes e fracos assim como as oportunidades e ameaças, tal qual demonstrado na tabela abaixo:

QUADRO 3– Análise SWOT

FERRAMENTA ANÁLISE SWOT			
FORÇAS			
1	PRESTÍGIO DA IBMC-ATOS-EBRA NA COMUNIDADE		
2	EQUIPE QUALIFICADA, COMPROMETIDA E ENTUSIASMADA		
3	QUALIDADE DO TRABALHO PEDAGÓGICO E SOCIAL NA EBRA		
OPORTUNIDADES			
1	PLATAFORMAS DIGITAIS DE DIVULGAÇÃO E CAPTAÇÃO DE RECURSOS		
2	AUMENTO DE PROGRAMAS GOVERNAMENTAIS PARA PARCERIAS		
3	REFORMA TRABALHISTA COM FLEXIBILIZAÇÃO PARA CONTRATAÇÕES		
FRAQUEZAS			
1	AÇÕES DE COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO INSUFICIENTES		
2	RECURSOS FINANCEIROS INSUFICIENTES (FLUXO DE CAIXA)		
3	RECURSOS HUMANOS INSUFICIENTES		
AMEAÇAS			
1	CRISE FINANCEIRA MUNDIAL / BRASILEIRA		
2	ATUAÇÃO DA JUSTIÇA DO TRABALHO (PASSIVOS TRABALHISTAS)		
3	PRESENÇA DE VÁRIAS ONGS NA ÁREA DIVIDINDO ATENÇÃO DO PÚBLICO		
ANÁLISES COMBINATORIAS DAS INTERAÇÕES			
FORÇAS X OPORTUNIDADES			
	OPORTUNIDADE 1	OPORTUNIDADE 2	OPORTUNIDADE 3
FORÇA 1	Média	Fraca	Fraca
FORÇA 2	Forte	Média	Fraca
FORÇA 3	Forte	Fraca	Fraca
FORÇAS X AMEAÇAS			
	AMEAÇA 1	AMEAÇA 2	AMEAÇA 3
FORÇA 1	Média	Fraca	Forte
FORÇA 2	Média	Fraca	Média
FORÇA 3	Média	Fraca	Forte
FRAQUEZAS X AMEAÇAS			
	AMEAÇA 1	AMEAÇA 2	AMEAÇA 3
FRAQUEZA 1	Média	Fraca	Forte
FRAQUEZA 2	Forte	Forte	Média
FRAQUEZA 3	Fraca	Fraca	Média
FRAQUEZAS X OPORTUNIDADES			
	OPORTUNIDADE 1	OPORTUNIDADE 2	OPORTUNIDADE 3
FRAQUEZA 1	Forte	Fraca	Fraca
FRAQUEZA 2	Média	Média	Forte
FRAQUEZA 3	Média	Média	Fraca
OPORTUNIDADES X FRAQUEZAS			
	FRAQUEZA 1	FRAQUEZA 2	FRAQUEZA 3
OPORTUNIDADE 1	Forte	Forte	Média
OPORTUNIDADE 2	Fraca	Forte	Média
RESULTADO: ESTRATÉGIAS PRIORITÁRIAS			
1	Combater Fraqueza 2		
2	Atentar para Ameaça 3		
3	Focar na Oportunidade 1		

Fonte: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2018-2028. (2018, p. 12)

Conforme apresentado no Quadro 3, o resultado da análise SWOT aponta para a necessidade de envidarem esforços para melhorarem o fluxo de caixa; buscar garantir a efetividade de suas ações para garantir competitividade ante as demais organizações afins existentes na área; e, darem atenção especial à possibilidade de divulgação da instituição e captação de recursos por meio de plataformas digitais, pois esta poderá ser uma dentre outras estratégias para o combate aos baixos recursos financeiros.

Diante do analisado, o IA uniu forças para a elaboração de estratégias, configurado em seu plano de ação

5.6 Plano de Ação

Assim como constatado anteriormente, antes do PE as atividades do IA eram pautadas somente nas necessidades do Projeto/Escola, o que reforçava a acomodação dos conselheiros diante das ações realizadas, além de configurar a inversão de papel dentro da entidade, fato que tende a mudar com o auxílio do plano de ação.

Para a elaboração do plano de ação foi utilizada uma forma adaptada da ferramenta 5W2H, onde se utilizou as perguntas O Quê? Quem? Quando? Quanto?; e se acrescentou as informações de quem será o aprovador do resultado e a origem do recurso. Sendo então elaborado Planos de Ações anuais para cada um dos nove objetivos estratégicos, visando, neste momento, o exercício social de 2018. Estes planos foram elaborados e aprovados em janeiro de 2018.

Abaixo estão os quadros, os quais respondem as perguntas e facilitam as informações, sendo elas: o objetivo a ser alcançado, seu líder, cada ação a ser tomada, o período de realização das ações, seu articulador, por quem foi aprovada, o custo previsto para a realização da atividade e a origem do recurso obtido.

QUADRO 4 - Plano de Ação 2018, objetivo estratégico 1

OBJETIVO ESTRATÉGICO:		01. Melhorar a Gestão Administrativa do Instituto Atos					
LÍDER DO OBJETIVO:		Jean Lima					
Nº	AÇÕES	PERÍODO DE REALIZAÇÃO		ARTICULADOR RESPONSÁVEL	APROVADOR DE RESULTADO	CUSTO PREVISTO	ORIGEM DO RECURSO
		INÍCIO	TÉRMINO				
01	Realizar Check-List de Certificações e Cadastros	01/02/2018	15/03/2018	Jean Lima	-	R\$0,00	-
02	Elaborar Ficha de Registro de Reuniões do Conselho Fiscal	01/01/2018	10/01/2018	Jean Lima	Articulador	R\$0,00	-
03	Instituir Regimento Interno do Instituto Atos	15/03/2018	30/04/2018	Darci Pimenta	Assembleia Geral	R\$0,00	-
04	Modernizar Controles Financeiros do Instituto Atos	10/01/2018	31/01/2018	Jean Lima	Conselho Diretor	R\$0,00	-
05	Estruturar Arquivo de Documentos do Instituto Atos	15/03/2018	30/04/2018	Silvanete Carvalho	-	R\$500,00	Caixa I.A.
06	Realizar Check-List de Obrigações Trabalhistas	01/02/2018	15/03/2018	Darci Pimenta	-	R\$0,00	-
07	Elaborar Procedimento Básico de Contratação de Pessoal	01/05/2018	30/06/2018	Jean Lima	Conselho Diretor	R\$0,00	-
08	Realizar Check-List de Segurança do Trabalho	01/02/2018	15/03/2018	Jean Lima	-	R\$0,00	-
09	Elaborar Procedimento de Segurança Patrimonial e Coletiva	01/05/2018	30/06/2018	Jean Lima	Conselho Diretor	R\$0,00	-
10	Atualizar Rol de Associados do Instituto Atos	10/01/2018	31/01/2018	Silvanete Carvalho	Assembleia Geral	R\$0,00	-
11	Realizar Check-List de Segurança Digital	01/02/2018	15/03/2018	Darci Pimenta	-	R\$0,00	-
12	Ampliar a Informatização do Instituto com 2 Computadores	01/01/2018	31/12/2018	Darci Pimenta	-	R\$3.000,00	Doação
13	Garantir a Certificação CEBAS-Educação no MEC	15/03/2018	31/12/2018	Jean Lima	-	R\$0,00	-
14	Garantir a Certificação de OSCP no Ministério da Justiça	15/03/2018	31/12/2018	Jean Lima	-	R\$0,00	-
15	Realizar Check-List de Obrigações Fiscais e Tributárias	01/02/2018	15/03/2018	Darci Pimenta	-	R\$0,00	-
16	Garantir Disseminação das Diretrizes Organizacionais	01/05/2018	30/06/2018	Aline Vasconcelos	-	R\$200,00	Caixa I.A.
17	Elaborar Ficha de Filiação de Associados	01/01/2018	10/01/2018	Jean Lima	Articulador	R\$0,00	-
18	Realizar Inventário de Patrimônio do Instituto	01/02/2018	30/06/2018	João Alves	Conselho Diretor	R\$0,00	-
19	Realizar Levantamento de Necessidade de Pessoal (QDT)	01/05/2018	30/06/2018	Júlio Boaes	Conselho Diretor	R\$0,00	-
20	Realizar Levantamento do Quadro de Pessoal Atual	15/03/2018	30/04/2018	Natanael Ewerton	-	R\$0,00	-

Fonte: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2018-2028. (2018, p. 2).

Observa-se que para o primeiro objetivo estratégico foram elaboradas vinte ações de curto prazo, visando a melhoria administrativa. No entanto, das ações propostas para este fim, seis delas, ou seja, as de números 01, 02, 06, 08, 11 e 15, são ações básicas de controle administrativo que, ao se mostrarem necessárias, expõem a fragilidade da prática administrativa até então realizada pelas gestões anteriores.

A ação de número 03, “Instituir Regimento Interno do Instituto Atos”, dimensionou inadequadamente o tempo para sua realização, diante das especificidades para sua elaboração e o exíguo tempo destinado a sua execução, haja vista que, apesar de haver um líder de ação, este dependerá dos demais para analisarem e homologarem seus resultados.

A ação de número 17, dentre as demais deste objetivo, chama atenção por seu paradoxo, tendo em vista o fato de que somente a partir do Planejamento Estratégico a instituição tomou conhecimento da inexistência de um rol de membros efetivos e contribuintes formalizado, item indispensável para o alcance de efetividade.

QUADRO 5 - Plano de Ação 2018, objetivo estratégico 2

OBJETIVO ESTRATÉGICO:		02. Ampliar a Intervenção Social do Instituto Atos					
LÍDER DO OBJETIVO:		Silvanete Carvalho					
Nº	AÇÕES	PERÍODO DE REALIZAÇÃO		ARTICULADOR RESPONSÁVEL	APROVADOR DE RESULTADO	CUSTO PREVISTO	ORIGEM DO RECURSO
		INÍCIO	TÉRMINO				
01	Realizar Mesa Redonda sobre Violência contra os Idosos	01/08/2018	31/08/2018	Valéria Ewerton	-	-	-
02	Apoiar a Realização da Campanha Parceiros da Cidadania	01/09/2018	30/09/2018	Dalvanira Martins	-	-	-
03	Realizar Estudo sobre Mortalidade Infantil no Território	01/07/2018	31/12/2018	Jean Lima	-	-	-
04	Intensificar o Projeto Infância com Futuro	01/01/2018	31/12/2018	Helena Everton	-	-	-
05	Realizar Mapeamento da Necessidade de Cursos na Área	01/02/2018	30/06/2018	Silvanete Carvalho	-	-	-
06	Realizar 02 Cursos Profissionalizantes com Parcerias	01/07/2018	31/12/2018	Silvanete Carvalho	-	-	-

Fonte: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2018-2028. (2018, p. 3).

Neste objetivo verifica-se o foco na finalidade social, abrangendo situações diversas desde questões de violência à profissionalização.

Este objetivo dissemina sua missão e constrói para o alcance de sua visão. Resgatando a atuação social interventiva do Instituto Atos, o qual passa a ditar o rumo a ser seguido pelas suas entidades.

QUADRO 6 - Plano de Ação 2018, objetivo estratégico 3

OBJETIVO ESTRATÉGICO:		03. Garantir a Sustentabilidade Financeira do Instituto Atos					
LÍDER DO OBJETIVO:		Helena Everton					
Nº	AÇÕES	PERÍODO DE REALIZAÇÃO		ARTICULADOR RESPONSÁVEL	APROVADOR DE RESULTADO	CUSTO PREVISTO	ORIGEM DO RECURSO
		INÍCIO	TÉRMINO				
01	Realizar Levantamento de Despesas 2017	15/01/2018	15/02/2018	Aline Vasconcelos	-	R\$0,00	-
02	Realizar Estudo de Otimização de Despesas para 2018	15/02/2018	31/03/2018	Natanael Ewerton	-	R\$0,00	-
03	Elaborar Orçamento Detalhado de Despesas para 2018	15/02/2018	31/03/2018	Natanael Ewerton	-	R\$0,00	-
04	Garantir Parceria com o Programa Maranhão Solidário	01/01/2018	30/06/2018	Jean Lima	-	R\$0,00	-
05	Ampliar a Captação de Novos Associados	01/01/2018	31/12/2018	Helena Everton	-	R\$0,00	-
06	Ampliar a Captação de Doadores Avulsos	01/01/2018	31/12/2018	Helena Everton	-	R\$0,00	-
07	Garantir Novas Parcerias Governamentais	01/01/2018	31/12/2018	Jean Lima	-	R\$0,00	-
08	Garantir Novas Parcerias Empresariais	01/01/2018	31/12/2018	Jean Lima	-	R\$0,00	-
09	Garantir a Execução e Controle do Orçamento 2018	01/01/2018	31/12/2018	João Alves	-	R\$0,00	-
10	Elaborar Orçamento Detalhado de Despesas para 2019	01/11/2018	31/12/2018	Natanael Ewerton	Assembleia Geral	R\$0,00	-
11	Elaborar Rotinas Básicas de Compras e Contratações	01/07/2018	31/07/2018	Jean Lima	-	R\$0,00	-
12	Garantir Relatórios Mensais para os Associados	01/01/2018	31/12/2018	João Alves	-	R\$0,00	-
13	Realizar Jantar de Confraternização para os Associados	01/02/2018	31/12/2018	Helena Everton	-	R\$0,00	-
14	Realizar Campanha em Plataformas Digitais de Arrecadação	01/01/2018	31/12/2018	Aline Vasconcelos	-	R\$0,00	-
15	Fazer Blitz de Captação de Novos Associados na IBMC	15/01/2018	11/02/2018	Jean Lima	-	R\$100,00	Doação

Fonte: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2018-2028 (2018, p. 4).

Este objetivo visa alcançar a sustentabilidade da instituição, a partir de diversas fontes, privadas ou públicas, resgatando o objetivo primário quando da criação do Instituto Atos, oportunizando sua autonomia financeira e continuidade.

Para tanto, demonstra-se o cuidado devido não apenas com a arrecadação, mas também com a gestão financeira e transparência.

QUADRO 7 - Plano de Ação 2018, objetivo estratégico 4

OBJETIVO ESTRATÉGICO:		04. Elevar o Padrão de Desempenho da Escola Batista Recanto do Aprendiz					
LÍDER DO OBJETIVO:		Valéria Ewerton					
Nº	AÇÕES	PERÍODO DE REALIZAÇÃO		ARTICULADOR RESPONSÁVEL	APROVADOR DE RESULTADO	CUSTO PREVISTO	ORIGEM DO RECURSO
		INÍCIO	TÉRMINO				
01	Implementar Sistemática de Avaliação da Educação Básica	01/02/2018	31/12/2018	Valéria Ewerton	-	R\$0,00	-
02	Realizar Planejamento Estratégico da EBRA	03/03/2018	03/06/2018	Valéria Ewerton	-	R\$0,00	-
03	Realizar Levantamento Estatístico de Resultados	24/01/2018	24/02/2018	Valéria Ewerton	-	R\$0,00	-
04	Revisar e Aperfeiçoar o Regimento Escolar	01/01/2018	31/12/2018	Valéria Ewerton	-	R\$0,00	-
05	Realizar Programa de Capacitação da Equipe Escolar	01/01/2018	31/12/2018	Valéria Ewerton	-	R\$0,00	-
06	Revisar e Adequar o Projeto Político Pedagógico	01/01/2018	31/12/2018	Valéria Ewerton	-	R\$0,00	-

Fonte: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2018-2028. (2018, p. 5).

O Instituto Atos até o momento continua com o Projeto Infância com Futuro e a Escola Batista Recanto do Aprendiz como suas únicas entidades. Portanto, fazem-se necessárias ações para aprimoramento com vistas a sustentabilidade e desenvolvimento. Dentre estas, o planejamento estratégico das entidades será indispensável, assim como a busca incansável pela qualidade de seus serviços e por diferenciais diante das demais instituições afins da área.

QUADRO 8 - Plano de Ação 2018, objetivo estratégico 5

OBJETIVO ESTRATÉGICO:		05. Promover Integração entre o Instituto Atos e a Escola Batista Recanto do Aprendiz					
LÍDER DO OBJETIVO:		Darcy Pimenta					
Nº	AÇÕES	PERÍODO DE REALIZAÇÃO		ARTICULADOR RESPONSÁVEL	APROVADOR DE RESULTADO	CUSTO PREVISTO	ORIGEM DO RECURSO
		INÍCIO	TÉRMINO				
01	Realizar Café da Manhã de Convivência	01/02/2018	31/03/2018	Darcy Pimenta	-	R\$250,00	Doação
02	Realizar Passeio de Convivência	01/06/2018	31/07/2018	Júlio Boaes	-	-	-
03	Realizar Confraternização Anual Integrada EBRA e I.A.	15/12/2018	15/12/2018	Valéria Ewerton	-	R\$500,00	Doação
04	Realizar Visitação de Integração do I.A. à EBRA	01/02/2018	31/12/2018	Recilene Campos	-	-	-

Fonte: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2018-2028. (2018, p. 6).

A partir do momento em que o Instituto Atos assumiu seu papel de gestor das entidades, percebeu-se a necessidade de se tornar conhecido pelos colaboradores das entidades. Assim, ações foram elaboradas para a promoção do estreitamento das relações.

QUADRO 9 - Plano de Ação 2018, objetivo estratégico 6

OBJETIVO ESTRATÉGICO:		06. Consolidar a Imagem do Instituto Atos para a IBMC						
LÍDER DO OBJETIVO:		Aline Vasconcelos						
Nº	AÇÕES	PERÍODO DE REALIZAÇÃO		ARTICULADOR RESPONSÁVEL	APROVADOR DE RESULTADO	CUSTO PREVISTO	ORIGEM DO RECURSO	
		INÍCIO	TÉRMINO					
01	Enviar E-mail MKT para Membros da IBMC	01/01/2018	08/01/2018	Aline Vasconcelos	-	-	-	
02	Realizar Apresentação Institucional do I.A. para a IBMC	19/01/2018	29/01/2018	Aline Vasconcelos	-	-	-	
03	Realizar Blitz de Sensibilização no Pós-Culto	21/01/2018	21/01/2018	Darcy Pimenta	-	-	-	
04	Realizar Campanha com Cartazes na IBMC - Mural	28/01/2018	28/01/2018	Aline Vasconcelos	-	-	-	
05	Realizar Ação de Impacto com Caracterização dos Membros	11/02/2018	11/02/2018	Silvanete Carvalho	-	-	-	
06	Fazer Vídeo para Apresentações Institucionais e Sensibilizações	08/01/2018	29/01/2018	Aline Vasconcelos	-	R\$3.000,00	Parceria Artefilme	
07	Buscar Mailing de Membros da IBMC junto a Secretaria da Igreja	19/01/2018	29/01/2018	Valéria Ewerton	-	-	-	

Fonte: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2018-2028. (2018, p.7).

O Instituto nasceu dentro da IBMC, mas pelo distanciamento causado pela inoperância por parte das diretorias, e pelo contínuo trabalho realizado pelo Projeto/Escola, a credibilidade e até mesmo a compreensão de sua relevância foram prejudicadas junto a sua criadora, e, por sua inoperância, o projeto/escola ainda não havia deixado de ser o único reconhecido pela IBMC, e motivo de o IA não ter sido desativado.

Reconhecendo esta realidade, faz-se necessária a construção de pontes, dado que os integrantes das diretorias são membros da IBMC e ela é sua maior fonte de manutenção.

QUADRO 10 - Plano de Ação 2018, objetivo estratégico 7

OBJETIVO ESTRATÉGICO:		07. Consolidar a Imagem do Instituto Atos para o Público Externo						
LÍDER DO OBJETIVO:		Aline Vasconcelos						
Nº	AÇÕES	PERÍODO DE REALIZAÇÃO		ARTICULADOR RESPONSÁVEL	APROVADOR DE RESULTADO	CUSTO PREVISTO	ORIGEM DO RECURSO	
		INÍCIO	TÉRMINO					
01	Revisar Identidade Visual do Instituto Atos	15/01/2018	01/02/2018	Aline Vasconcelos	Conselho Diretor	-		
01.1	Propor Nova Identidade Visual	20/01/2018	15/02/2018	Aline Vasconcelos	Conselho Diretor	-		
02	Estruturar Banco de Memória do Instituto Atos	15/01/2018	15/06/2018	Valéria Ewerton	-	-		
03	Aprimorar Divulgação do Instituto Atos em Redes Sociais	15/02/2018	31/12/2018	Aline Vasconcelos	-	-		
04	Buscar empresa para doar o site do Instituto Atos	16/01/2018	31/12/2018	Aline Vasconcelos	-	R\$3.000,00	Doação	
07	Realizar Campanha de Divulgação com Outdoor	01/01/2018	08/01/2018	Aline Vasconcelos	-	R\$1.500,00	Doação	
08	Elaborar Planejamento de Marketing do Instituto Atos	15/01/2018	15/02/2018	Aline Vasconcelos	Conselho Diretor	-		
09	Redigir o Briefing do Site	15/02/2018	15/03/2018	Aline Vasconcelos	-	-		
10	Reunir Imagens e Texto para o Site e Acompanhar Execução	15/03/2018	30/03/2018	Valéria Ewerton	-	-		

Fonte: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2018-2028. (2018, p. 8).

Um dos principais objetivos a ser alcançado é a garantia da sustentabilidade financeira do IA. Para tal, mostra-se necessário que firme parcerias, o que requer fortalecimento da imagem da instituição junto ao público externo, para além de apenas suas atuais entidades

QUADRO 11- Plano de Ação 2018, objetivo estratégico 8

OBJETIVO ESTRATÉGICO:		08. Garantir Espaço Físico Adequado para o Funcionamento do Instituto Atos						
LÍDER DO OBJETIVO:		João Alves						
Nº	AÇÕES	PERÍODO DE REALIZAÇÃO		ARTICULADOR RESPONSÁVEL	APROVADOR DE RESULTADO	CUSTO PREVISTO	ORIGEM DO RECURSO	
		INÍCIO	TÉRMINO					
01	Realizar Estudo de Viabilidade de Espaço Físico na IBMC	01/02/2018	28/02/2018	Jean Lima	Conselho Diretor	-	-	
02	Realizar Abordagens de Viabilização do Espaço	01/03/2018	31/05/2018	Helena Everton	-	-	-	
03	Realizar Campanha para Estruturação do Espaço Físico	01/06/2018	31/10/2018	João Alves	-	-	-	

Fonte: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2018-2028. (2018, p. 9).

O espaço utilizado pelo IA para a realização das suas atividades é o mesmo utilizado pelo projeto/escola, ou seja, a organização não tem seu espaço próprio e nem mesmo um espaço específico. Esta situação traz alguns empecilhos, como não ter lugar apropriado para o armazenamento de documentos específicos do IA, local para reuniões, local para atendimento, portanto, percebeu-se que para o melhor andamento dos serviços é necessário haver um lugar próprio, separado do projeto/escola e, talvez, também da IBMC.

QUADRO 12- Plano de Ação 2018, objetivo estratégico 9

OBJETIVO ESTRATÉGICO:		09. Garantir/Construir Espaço Físico Adequado para o Funcionamento da EBRA						
LÍDER DO OBJETIVO:		Lais Magalhães						
Nº	AÇÕES	PERÍODO DE REALIZAÇÃO		ARTICULADOR RESPONSÁVEL	APROVADOR DE RESULTADO	CUSTO PREVISTO	ORIGEM DO RECURSO	
		INÍCIO	TÉRMINO					
01	Realizar Levantamento das Condições de Funcionamento	01/02/2018	28/02/2018	Lais Magalhães	-	-	-	
02	Realizar Estudo das Intervenções Necessárias (PMF-MEC)	01/03/2018	31/03/2018	Lais Magalhães	Conselho Diretor	-	-	
03	Realizar Intervenções Necessárias (Provisório)	01/04/2018	31/12/2018	Valéria Ewerton	-	Impreciso	Doação / Parceria	
04	Elaborar Projeto do Prédio da EBRA em Parceria com a IBMC	01/04/2018	31/08/2018	Lais Magalhães	Conselho Diretor	-	-	
05	Negociar Termos de Parceria da EBRA com a IBMC	01/04/2018	31/08/2018	Jean Lima	Conselho Diretor	-	-	
06	Elaborar Orçamento Total do Prédio da EBRA	01/09/2018	31/09/2018	Lais Magalhães	Conselho Diretor	-	-	
07	Fixar Estratégias de Captação de Recursos para Construção	01/09/2018	31/12/2018	Darci Pimenta	Conselho Diretor	-	-	

Fonte: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2018-2028. (2018, p. 10).

Por sua vez, o Projeto Infância com Futuro/EBRA, utiliza o mesmo ambiente da IBMC, a qual não tem um layout pensado para as finalidades de uma escola, o que também limita seu crescimento. Para melhor atender suas necessidades se compreendeu a urgência de melhoria desta situação, seja pela aquisição de um ambiente próprio e pensado para atender suas demandas ou pela construção de um prédio para esta finalidade.

Observa-se que no Plano de Ação houve a distribuição não equitativa das ações, contudo, isto se deu levando em consideração as competências profissionais e disponibilidade dos membros, além do qual os articuladores responsáveis terão apoio dos outros integrantes na realização de suas atividades.

5.7 Monitoramento e Controle

Para garantir a realização das atividades é necessário que haja controle, assim como pelo fato de que a sociedade é dinâmica e um planejamento precisa estar atento para isto, a fim de realizar as adequações que se fizerem necessárias ao longo de sua execução.

O IA idealizou um sistema virtual, denominado sisAtos, que funciona na plataforma do *OneDrive*, por meio do *E-mail Hotmail*, onde de maneira real é acompanhado todo movimento de caixa diário, de forma a se obter as informações necessárias sobre os campos caixa e conta bancária separadamente, ou seja, do referente ao IA e do Projeto/EBRA.

Por meio deste sistema virtual ainda se obtém o Relatório Financeiro Mensal, especificado receitas e despesas tanto do IA quanto do Projeto/EBRA, bem como, organizou-se as informações do Rol de Membros e Empreendedores Sociais do IA.

Ainda é disponibilizada a planilha denominada Farol de Ações, que visa monitorar a quantidade de ações por pessoa, quantas já foram concluídas e se há ações atrasadas, assim como mostrado a seguir

QUADRO 13- Sistema de Controle

FAROL DE AÇÕES 2018				
ARTICULADOR	AÇÕES			
RESPONSÁVEL	PLANEJADAS	CONCLUÍDAS	ATRASADAS	TOTAL
Aline Vasconcelos	14			14
Dalvanira Martins	1			1
Darci Pimenta	8			8
Helena Everton	5			5
Jean Lima	17			17
João Alves	5			5
Júlio Boaes	2			2
Laís Magalhães	4			4
Natanael Ewerton	4			4
Recilene Campos	1			1
Silvanete Carvalho	5			5
Valéria Ewerton	12			12
TOTAL GERAL				0

Fonte: sisAtos (2018)

Esse Farol tem contribuído não somente para o monitoramento do andamento das atividades, mas também tem servido como um incentivador, fazendo com que os envolvidos se empenhem mais na finalização de suas atividades.

Antes dessa ferramenta ser aplicada não havia um controle eficiente da realização das atividades. De forma geral, quem controlava o andamento e a execução das ações era a Diretora Geral do Projeto/Escola, que assim fazia em relação a sua área social e pedagógica.

5.8 Análise Financeira

Percebe-se, nos tópicos anteriores, a nítida inversão de papéis entre o Instituto Atos e sua entidade mantida, o Projeto Infância com Futuro/Escola Batista Recanto do Aprendiz. Isto refletia diretamente na área financeira, onde todas as atividades em prol do levantamento de recursos financeiros e patrimoniais eram realizadas pela diretoria do Projeto/EBRA, fazendo com que a mantida sustentasse a mantenedora.

A partir de janeiro de 2018, com a implantação do planejamento estratégico, essa inversão começa a passar por um processo gradual de reversão, ou seja, o Instituto passa a assumir sua função de gestor, tornando-se protagonista na captação e administração dos mesmos.

Com o plano de ação número 3 elaborado, cujo objetivo é garantir a sustentabilidade financeira, iniciou-se a caminhada para a autossuficiência do Instituto, quando novos associados e empreendedores sociais passaram a contribuir diretamente para a manutenção da organização.

Pode-se perceber nos relatórios financeiros do primeiro trimestre de 2018, tendo em vista estes já terem sido analisado pelo Conselho Fiscal, os quais apresentam a captação do montante de R\$ 2.014,07 (dois mil e quatorze reais e sete centavos). Mesmo que aparentemente pareça ser uma pequena quantia, frisa-se o progresso, tendo em vista ser o começo da correção de papéis.

Estes relatórios são compostos por duas partes: Receitas e Despesas. Cada uma destas divide-se em outras duas partes, ou seja, receitas advindas do IA e Receitas da EBRA, assim como despesas do IA e despesas da EBRA.

Para fins deste trabalho, destaca-se somente a parte das receitas e despesas do IA dando-se ênfase a capitação por meio dos associados.

QUADRO 14 - Relatório Financeiro de Janeiro/2018

INSTITUTO ATOS			
RELATÓRIO FINANCEIRO MENSAL		MÊS: JANEIRO DE 2018	
RECEITAS			
CENTRO	ITEM	CONTA	VALOR
ESCRITÓRIO INSTITUTO ATOS	001	1.1.1 CONTRIBUIÇÕES DE ASSOCIADOS	100,00
	002	1.1.1.01 CONTRIBUIÇÕES DE ASSOCIADOS FUNDADORES	10,00
	003	1.1.1.02 CONTRIBUIÇÕES DE ASSOCIADOS EFETIVOS	90,00
	004	1.1.1.03 CONTRIBUIÇÕES DE ASSOCIADOS CONTRIBUINTES	-
	005	1.1.2 DOAÇÕES	40,00
	006	1.1.2.01 DOAÇÕES DA MANTENEDORA IBMC	-
	007	1.1.2.02 DOAÇÕES PROGRAMADAS	-
	008	1.1.2.03 DOAÇÕES AVULSAS	40,00
	009	1.1.3 CONVÊNIOS E PARCERIAS	-
	010	1.1.3.01 REPASSES PROGRAMA MARANHÃO SOLIDÁRIO	-
	011	1.1.3.02 OUTROS REPASSES GOVERNAMENTAIS	-
	012	1.1.4 RECEITAS EVENTUAIS	96,78
	013	1.1.4.01 RECEITAS COM CANTINA I.A.	95,75
	014	1.1.4.02 OUTRAS RECEITAS EVENTUAIS	1,03
SUB-TOTAL			236,78

Fonte: sisAtoS (2018)

Em janeiro o planejamento estratégico estava em seus últimos ajustes e os planos de ação iniciando. Mesmo com a baixa arrecadação é possível notar, pela primeira vez desde sua fundação, a mobilização por parte dos associados na captação de recursos.

QUADRO 15- Relatório Financeiro de Fevereiro/2018

INSTITUTO ATOS			
RELATÓRIO FINANCEIRO MENSAL		MÊS: FEVEREIRO DE 2018	
RECEITAS			
CENTRO	ITEM	CONTA	VALOR
ESCRITÓRIO INSTITUTO ATOS	001	1.1.1 CONTRIBUIÇÕES DE ASSOCIADOS	180,00
	002	1.1.1.01 CONTRIBUIÇÕES DE ASSOCIADOS FUNDADORES	20,00
	003	1.1.1.02 CONTRIBUIÇÕES DE ASSOCIADOS EFETIVOS	130,00
	004	1.1.1.03 CONTRIBUIÇÕES DE ASSOCIADOS CONTRIBUINTES	30,00
	005	1.1.2 DOAÇÕES	-
	006	1.1.2.01 DOAÇÕES DA MANTENEDORA IBMC	-
	007	1.1.2.02 DOAÇÕES PROGRAMADAS	-
	008	1.1.2.03 DOAÇÕES AVULSAS	-
	009	1.1.3 CONVÊNIOS E PARCERIAS	-
	010	1.1.3.01 REPASSES PROGRAMA MARANHÃO SOLIDÁRIO	-
	011	1.1.3.02 OUTROS REPASSES GOVERNAMENTAIS	-
	012	1.1.4 RECEITAS EVENTUAIS	323,73
	013	1.1.4.01 RECEITAS COM CANTINA I.A.	293,70
	014	1.1.4.02 OUTRAS RECEITAS EVENTUAIS	30,03
SUB-TOTAL			503,73

Fonte: sisAtoS (2018)

Em fevereiro as ações começaram a ser executadas de forma mais efetiva, conseguindo a filiação de novos associados contribuintes, os quais comprometeram-se com doações a partir do mês seguinte. Também se percebe um pequeno progresso na contribuição financeira dos associados fundadores e efetivos.

QUADRO 16- Relatório Financeiro de Março/2018

INSTITUTO ATOS			
RELATÓRIO FINANCEIRO MENSAL		MÊS: MARÇO DE 2018	
RECEITAS			
CENTRO	ITEM	CONTA	VALOR
ESCRITÓRIO INSTITUTO ATOS	001	1.1.1 CONTRIBUIÇÕES DE ASSOCIADOS	580,00
	002	1.1.1.01 CONTRIBUIÇÕES DE ASSOCIADOS FUNDADORES	30,00
	003	1.1.1.02 CONTRIBUIÇÕES DE ASSOCIADOS EFETIVOS	420,00
	004	1.1.1.03 CONTRIBUIÇÕES DE ASSOCIADOS CONTRIBUINTES	130,00
	005	1.1.2 DOAÇÕES	639,93
	006	1.1.2.01 DOAÇÕES DA MANTENEDORA IBMC	-
	007	1.1.2.02 DOAÇÕES PROGRAMADAS	-
	008	1.1.2.03 DOAÇÕES AVULSAS	639,93
	009	1.1.3 CONVÊNIOS E PARCERIAS	-
	010	1.1.3.01 REPASSES PROGRAMA MARANHÃO SOLIDÁRIO	-
	011	1.1.3.02 OUTROS REPASSES GOVERNAMENTAIS	-
	012	1.1.4 RECEITAS EVENTUAIS	53,63
	013	1.1.4.01 RECEITAS COM CANTINA I.A.	-
	014	1.1.4.02 OUTRAS RECEITAS EVENTUAIS	53,63
SUB-TOTAL			1.273,56

Fonte: sisAtos (2018)

A partir do mês de março o avanço se torna mais notável com as doações financeiras advindas dos novos associados contribuintes. Ressalta-se maior conscientização, em especial, dos associados efetivos.

Diante do exposto, torna-se possível afirmar que o Planejamento Estratégico viabilizou mudanças na arrecadação do Instituto Atos, ao possibilitar que uma das principais razões para sua existência, a captação de recursos fora da Igreja Batista de Monte Castelo, sua idealizadora, para a consecução de seus objetivos, se concretizasse, ainda que oito anos após sua criação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Igreja Batista de Monte Castelo, no intuito de ampliar sua atuação social, criou o Instituto Atos, por meio do qual tornar-se-ia possível também a arrecadação de recursos públicos e privados por meio de convênios, participações em editais de seleção de projetos sociais, doações, etc.

O Projeto Infância com Futuro, iniciado em 2006 pelo Ministério de Ação Social da igreja, já era realizado antes da oficialização do Instituto, e passou à responsabilidade deste logo após sua criação, recebendo atenção especial. Ao nascer a partir de um projeto já em execução, as ações realizadas restringiram-se a ele, deixando-se de elaborar novas medidas de garantia e ampliação de direitos sociais do cidadão.

Com o passar do tempo, e com as atividades somente voltadas para um projeto, os Conselhos Diretor e Fiscal se acomodaram, permitindo, na prática, a cauterização da ideia de que o Projeto era o único objetivo do Instituto, ignorando todas as demais finalidades estatutárias e permitindo a inversão no comando da organização, tendo em vista que, no vácuo deixado pela inoperância dos conselheiros, a direção geral da entidade mantida assumiu a liderança da organização.

Isto se manteve nas gestões que se seguiram trazendo atrofia institucional.

Diante desta realidade, o maior desafio tornou-se a reestruturação do Instituto Atos, a fim de que assumisse as responsabilidades conforme determinado em seu Estatuto Social.

Para isso, foi elaborado um planejamento estratégico, o qual foi sugerido pelo vice-presidente do conselho diretor, da gestão atual, isto é, 2017 a 2021. Através desta ferramenta foi analisada toda a história da organização, seu ambiente interno e externo, elaborada uma identidade organizacional, e planos de ação para realização das melhorias.

Com a execução do Planejamento Estratégico se tornou possível a exposição de fragilidades do Instituto, para então se ter condições de combatê-las. Dentre aquelas, vale ressaltar as cristalizadas nos planos de ações dos objetivos estratégicos: inexistência de rol de membros efetivos e contribuintes; a necessidade

de realização de check list; e levantamento de despesas, conforme discorrido em tópicos anteriores.

Ainda que a gestão atual do Instituto Atos esteja realizando inovações salutaras, vale ressaltar que em alguns momentos, talvez devido ao anseio de reorganizar a instituição, observa-se que alguns prazos estabelecidos parecem estar aquém do realmente necessário para sua execução. Apesar disso, se mantiverem o foco, os prazos poderão ser reavaliados no processo, pois todo planejamento é flexível.

A partir da elaboração do planejamento estratégico nota-se maior envolvimento da Diretoria do Instituto Atos, com contribuições para a consolidação do mesmo.

Com a implantação do planejamento estratégico o Instituto, pela primeira vez, demonstra compreensão sobre seu papel social e passa a ter perspectiva de desenvolvimento, podendo com esta nova organização realizar e ampliar suas ações, ratificando a relevância deste instrumento para o Terceiro Setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BE HR, Ariel et al. **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca**: Ci. Inf., Brasília, vol 37 nº 2 ago 2008.

BOUDENS, Emile. Terceiro setor: legislação. **Brasília**: Câmara dos Deputados/Consultoria Legislativa, 2000. (Estudo). p.5.

CARVALHO, Débora Nacif de. **Gestão e Sustentabilidade**: um estudo multicasos em ONGs ambientalistas em Minas Gerais. Orientadores: Prof. Ivan Beck Ckagnazanoff Prof. Allan Claudius Queiroz Barbosa. Belo Horizonte, 2006. 157 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006.

CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração das organizações**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações, 7. ed. rev. e atual. Rio de janeiro: Elsevier, 2003. 6ª Reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 3ª ed, São Paulo: McGraw-Hill, Ltda, 1987.

CUNHA, M. B. **Para saber mais**: fontes de informação em ciência e tecnologia. Brasília: Briquet de Lemos, 2001.

FERNANDES, Rubem César. **Privado, porém público**: O terceiro setor na América Latina. 3. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GOBATTO, Alessandra Moraes Teixeira. **Terceiro setor**: estudo básico sobre a Lei 13.019/14. Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 20, n. 4374, 23 jun. 2015. Disponível em: <http://www.cecgp.com.br/noticias/780-breve-estudo-sobre-o-novo-marco-regulatorio-do-terceiro-setor-lei-13-019-14>. Acesso em: 22 abr. 2018.

GRUPPI, Luciano. **Tudo começou com Maquiavel**: as concepções de Estado em Marx, Engels, Lênin e Gramsci. 8 ed. Porto Alegre: L&PM, 1987.

GUIA DE ATIVIDADES IBMC. São Luís-MA, n.4, jan/dez. 2008.

HELDMAN, K. **Gerência de projetos**: guia para o exame oficial do PMI. 3ª ed. (Revisada e Atualizada). Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

IGREJA BATISTA DE MONTE CASTELO. **Guia de Atividades**, 2008. p 12

INSTITUTO ATOS .**2º ADITIVO DO ESTATUTO SOCIAL INSTITUTO ATOS**, 2018.

INSTITUTO ATOS. **Planejamento Estratégico 2018-2028**: Diretrizes Organizacionais. 2018. 12 p.

INSTITUTO ATOS. **Projeto Infância com Futuro/Escola Batista Recanto do Aprendiz**, 2015. 6 p.

INSTITUTO ATOS. **SisAtos**, 2018. Disponível em: <https://onedrive.live.com/edit.aspx?cid=04e8cf095f78056f&page=view&resid=4E8CF095F78056F!106&parId=4E8CF095F78056F!101&app=Excel&wacqt=sharedby>. Acesso em: 12 jun 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIMA, Adilson Nunes. Terceiro Setor: definição e marco legal. BRASIL. Câmara dos Deputados. **Legislação sobre Terceiro Setor**. 2016. p 13-18.

MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATAR, Frauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos**: como transformar ideias em resultados. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaro. **Introdução à administração**. 5ª ed, São Paulo, Atlas, 2000.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

MINISTÉRIO. DICIONÁRIO BÍBLICO STRONG Léxico Hebraico, Aramaico e Grego de Strong, 2002 Sociedade Bíblica do Brasil. Disponível em: http://www.cenovalianca.com.br/biblia/dicionario_biblico_strong.pdf. Acessado em 10/junho/2018.

MOREIRA, Elisabete de Abreu e Lima. **Administração Geral e Pública**: para concursos. Bahia: jusPODIVM, 2016.

NUNES, Andrea. **Terceiro setor**: controle e fiscalização. 2. ed. São Paulo: Método, 2006

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceito, metodologia e práticas. 13 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: Conceitos Metodologia Praticas. 29 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTER, Michael E. **Competição on Competition**: Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus 1999.

RENNÓ, Rodrigo. **Administração Geral para concursos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

REZENDE, Denis A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SALAMON, Lester M. (Coord.); ANHEIER, Helmut K. The nonprofit sector in the developing world. **Great Britain**: Manchester University Press, 1998. (Johns Hopkins Nonprofit Sector Series).

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 9. Ed. São Paulo: Martins Fonseca, 1999.

SEBRAE. **Ferramenta 5W2H**. Disponível em: <www.tre-ma.gov.br/qualidade/curso/5w_2H.pdf>. Acesso em: Abril de 2017.

SILVA, Alisson O. da, et al. **Gestão da Qualidade**: Aplicação da Ferramenta 5W2H como Plano de Ação para Projeto de Abertura de uma Empresa. Faculdade Horizontina – FAHOR, 2013

SOBRAL, Felipe; PECL, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 6ª Reimpressão.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998

WEISBROD, Burton. Nonprofit Economy. **Cambridge**: Harvard University Press, 1988.

APÊNDICE

APÊNDICE A – ROTEIRO 1

ENTREVISTA INFORMAL

Objetivo: Coletar informações sobre o surgimento do Instituto Atos e seu desenvolvimento.

Entrevistado: Diretora Executiva do Instituto Atos

1. Como surgiu o Instituto Atos?
2. Qual o objetivo do Instituto Atos?
3. Como as atividades eram planejadas e desenvolvidas?
4. Como hoje se pode perceber o Instituto em comparação a antes do planejamento estratégico?
5. Percebeu-se mudanças após o planejamento estratégico? Em quais áreas?
6. A área financeira sofreu alguma alteração após o planejamento estratégico?
7. A dinâmica do Projeto/EBRA sofreu alteração após o planejamento estratégico?
8. Como você avaliaria a participação dos conselheiros do instituto atos antes e após o planejamento estratégico?
9. O que significou para sua gestão a mudança comportamental dos atuais conselheiros do instituto atos?
10. Como você definiria o clima organizacional antes e depois do planejamento estratégico?

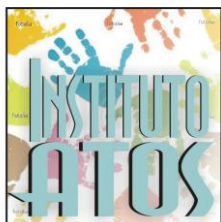
APÊNDICE B – ROTEIRO 2**ENTREVISTA INFORMAL**

Objetivo: Coletar informações sobre a necessidade e desenvolvimento do planejamento estratégico para o Instituto Atos.

Entrevistado: Vice-Presidente do Instituto Atos

1. Como as atividades eram idealizadas, executadas e monitoradas antes do planejamento estratégico?
2. Por que foi escolhido o planejamento estratégico e não outra estratégia de organização interna da instituição?
3. Como surgiu a ideia de elaborar um plano estratégico?
4. Quais as estratégias utilizadas para elaboração do planejamento estratégico?
5. Qual a reação dos componentes do Instituto Atos diante da proposição de elaboração do planejamento estratégico?
6. Quais as pessoas envolvidas no planejamento?
7. Após a implantação do planejamento estratégico, o que mudou?
8. Quais os instrumentos de controle atuais?
9. Como você definiria o clima organizacional antes e depois do planejamento estratégico?
10. Na composição atual dos Conselhos do Instituto Atos existem pessoas de gestões anteriores? Se sim, com o justificaram a atuação do Instituto antes do planejamento estratégico?

ANEXOS

ANEXO A – Projeto Infância com Futuro, revisado em 2015**INSTITUTO ATOS****PROJETO INFÂNCIA COM FUTURO/ESCOLA BATISTA RECANTO DO APRENDIZ****JUSTIFICATIVA:****BREVE HISTÓRICO:**

Este Projeto iniciou da parceria entre a Igreja Batista de Monte Castelo, por meio de seu Ministério de Ação Social, e a Coordenação Estadual do PEPE - Programa de Educação Pré-Escolar com a implantação de um núcleo na igreja em 2006. O PEPE pertence à ABIAH - Associação Brasileira de Incentivo e Apoio ao Homem, que desde 1997 contribui efetivamente com a erradicação do analfabetismo no Brasil e em vários países do mundo. No ano de 2006, alcançou dezesseis famílias e vinte crianças, entre 05 e 11 anos. Às crianças foram proporcionadas: alfabetização, reforço escolar (para irmãos e primos das crianças da alfabetização), exames médicos (oftalmológicos, fezes, urina, hemograma completo e sífilis), vacinação, uma alimentação diária, atividades básicas de higiene e medicamentos, além de acompanhamento pediátrico. Algumas destas ações foram em parceria com o Hospital Presidente Dutra e outras com profissionais liberais voluntários. Outras, no entanto, foram totalmente custeadas pela igreja. Como parte deste Projeto, assinamos convênio com o SENAC-MA para cursos profissionalizantes, e com profissionais da IMAGINE COMUNICAÇÕES, e assim foram oferecidos os seguintes

cursos: Auxiliar de Cabeleireiro, Técnicas de Manicura e Pedicura, pelo SENAC, e Telemarketing, pela Imagine. Por meio destes cursos auxiliamos 26(vinte e seis) pessoas, que se encontravam sem profissão e sem renda alguma, a entrarem no mercado de trabalho, treze no mercado formal e treze como autônomos, abrindo pequenos negócios em casa. A proposta pedagógica e o material didático adotados pertenciam ao PEPE, contudo os métodos e a prática pedagógica foram construídos a partir de nosso Programa de Formação Continuada para Alfabetizadores.

Em 2010, a fim de que o trabalho desenvolvido pudesse expandir para além da igreja local, foi criado o Instituto Atos, que passou a gerir o Projeto Infância com Futuro e dividiu sua atuação em dois eixos: Social e Educacional. O Eixo Social continuaria a ser denominado de Projeto Infância com Futuro, enquanto o Educacional passaria a ser denominado de Escola Batista Recanto do Aprendiz-Jardim Infância com Futuro.

Em Janeiro de 2014 conseguiu-se o Credenciamento, Autorização e Reconhecimento da Educação Infantil da Escola Batista Recanto do Aprendiz – Jardim Infância com Futuro, junto ao Conselho Municipal de Educação, ou seja, de seu Maternal I, Maternal II, Infantil I e Infantil II.

Em Janeiro de 2015 iniciou-se junto ao Conselho Estadual de Educação do Maranhão o processo de Credenciamento, Autorização e Reconhecimento da Educação Fundamental I, 1º ao 5º ano.

Assim, o Projeto passaria a ter como público alvo as famílias dos/as alunos/as matriculados/as.

OBJETIVO GERAL:

- Erradicar o Analfabetismo Pleno e Funcional por meio da Educação Formal e Apoio à Família.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Orientar e acompanhar as crianças matriculadas na Escola e outras de sua família nas áreas: cognitiva, psicomotor, afetiva e de saúde preventiva e curativa;

- Orientar e encaminhar para obtenção de documentos pessoais da criança e familiares, sempre que necessário;
- Auxiliar o ingresso de cada criança, a partir dos quatro anos no sistema público de ensino, que não for possível atendermos;
- Oportunizar meios para melhoria da qualidade de vida da criança e sua família.

PÚBLICO-ALVO E PERFIL: crianças na faixa etária entre os 02 a 10 anos e seus familiares.

DURAÇÃO: o ano letivo, ou seja, de Janeiro a Junho e de Agosto a Dezembro. A cada ano este projeto se renova, a partir dos alunos/as(famílias) que adentrarem à escola, bem como possibilita sua continuidade junto àqueles que renovarem sua matrícula.

CRITÉRIO DE SELEÇÃO DOS/AS ALUNOS/AS: matrícula da criança na Escola Batista Recanto do Aprendiz – Jardim Infância com Futuro.

CRITÉRIOS PARA CONCESSÃO DE BOLSAS DE ESTUDOS AOS/AS ALUNOS/AS:

❖ **Alunos da casa:**

- O/A aluno/a ter em 2015 frequência mínima de 85%;
- O/A responsável ter em 2015 assiduidade mínima de 85% nas reuniões;
- Renda familiar de no máximo um salário mínimo e meio;
- O/A aluno/a ser beneficiário do Programa Bolsa Família;
- O/A aluno/a ter média geral mínima de 8,0(oito);
- O/A aluno/a ter bom comportamento;
- Não haver situação pendente junto à Rede de Proteção aos direitos da criança (Conselho Tutelar, CRAS, Promotorias)

❖ **Alunos novos:**

- Trazer Declaração da Escola de origem sobre assiduidade e comportamento do/a aluno/a e sobre o acompanhamento da família quanto a vida escolar da criança em 2015;

- Renda familiar de no máximo um salário mínimo e meio;
- O/A aluno/a ser beneficiário do Programa Bolsa Família;

RESPONSABILIDADES:

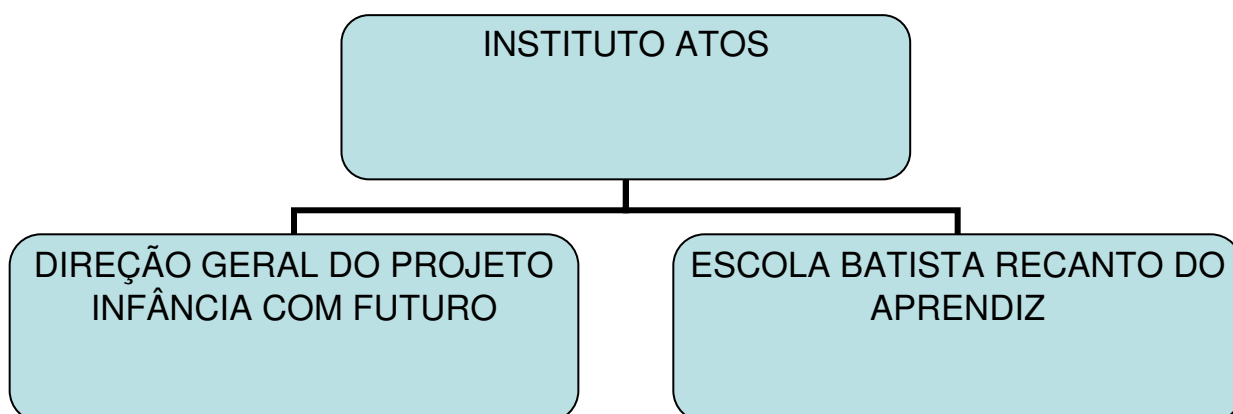
1. IBMC:

- Disponibilizar sua estrutura física para o funcionamento da escola e do projeto;
- Custear as despesas provenientes do uso das instalações cedidas.

2. INSTITUTO ATOS, por meio da Direção Geral da Escola e do Projeto:

- Recrutar e selecionar educadores e pessoas para os grupos de apoio
- Promover palestras para orientação dos pais sobre educação de filhos; vida familiar; orçamento doméstico; direitos sociais, civis e políticos;
- Realizar avaliação psicológica e social das crianças sempre que necessário;
- Encaminhar as crianças para avaliação médica e acompanhar;
- Auxiliar as famílias em situações de conflitos;
- Auxiliar as famílias em situação de violação de direitos;
- Auxiliar as famílias em situação de (re)inserção no mercado de trabalho.

ORGANOGRAMA



DOCUMENTOS NECESSÁRIOS PARA MATRÍCULA:

- 02 fotos 3 x 4
- Cópia da Certidão de Nascimento e original
- Cópia da Carteira de Vacinação e original
- Cópia do RG e CPF do(s) responsável(eis) e originais
- Cópia de uma conta de energia recente
- Assinatura de Termo de Compromisso
- Cópia do Cartão do SUS da criança
- NIS da criança
- Relatórios Pedagógicos e comportamentais das crianças, expedido pela escola de origem
- Relatório da escola de origem sobre a assiduidade e acompanhamento familiar durante o ano anterior.
- Laudo médico com CID10, quando necessário.

ANEXO B – Ata de Reorganização do Instituto Atos

ATA DE CONSTITUIÇÃO E REORGANIZAÇÃO DO INSTITUTO ATOS

Registro Civil de Pessoas Jurídicas

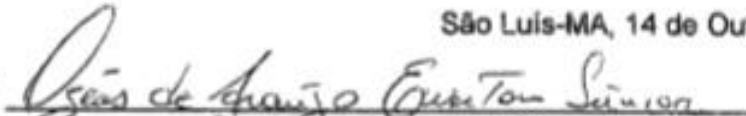
Ata da Assembléia Geral de Constituição e Reorganização do Instituto Atos, realizada no dia catorze de Outubro de dois mil e nove. Aos catorze dias do mês de Outubro do ano de dois mil e nove, às dezenove horas e trinta e cinco minutos, na Rua Paulino de Souza, 118, no bairro do Monte Castelo, nesta cidade, reuniram-se em Assembléia Geral de Constituição e Reorganização os senhores membros fundadores do Instituto Atos, cujo primeiro nome foi Sociedade Ludovicense de Responsabilidade Social, nome constante inclusive na listagem de membros fundadores e que foi mudado para Instituto ATOS devido à existência de outra instituição em São Luís com esta mesma nomenclatura. Assumiu, então, a presidência do trabalho, por aclamação, o senhor Ozéas de Araújo Ewerton Júnior, o qual convidou a mim, Mary Aurea de Almeida Costa Everton, para secretariar a assembléia. Li a ordem do dia, para a qual fora convocada esta Assembléia Geral, que tem o seguinte teor: a) Relatar o Histórico de Fundação do Instituto Atos, o qual foi idealizado pela missionária da área de ação social da Igreja Batista de Monte Castelo, Valéria Cardoso Ewerton, com o apoio da equipe de líderes da referida igreja constituída pelos Pastores Ozéas de Araújo Ewerton Júnior, Samuel Earl Gill e Domingos da Conceição França Neto, pelas missionárias Connie Joan Gill e Rita de Cássia Condez Alencar e pelo seminarista Jorge Ferreira de Almeida, bem como com o apoio e participação dos membros da igreja, e sendo fundado no dia seis de março de dois mil e sete, tendo como primeira ação a execução do Projeto Infância com Futuro, cujos voluntários eram todos membros da Igreja, que atendeu gratuitamente crianças em situação de risco na faixa etária dos 04 aos 12 anos com alfabetização, atenção à saúde e garantia de direitos, bem como às suas famílias com ações de saúde preventiva e curativa, visitação e promoção de cursos profissionalizantes; b) Discussão e aprovação do Projeto de Estatuto Social; c) Constituição e Reorganização definitiva da Entidade; d) Eleição do Conselho Diretor e do Conselho Fiscal, bem como de seus suplentes. No início do trabalho o Presidente explicou a todos as finalidades de constituição e reorganização do Instituto Atos que são: a) Desenvolver ações de proteção à família, maternidade, infância, adolescência e velhice; b) Promover a educação; c) Difundir a cultura, as artes, o lazer e a recreação; d) Promover meios e incentivar atividades de disseminação da informação e comunicação; e) Desenvolver ações educativas de preservação e conservação do meio ambiente e reciclagem em geral; f) Empreender ações de prevenção, habilitação e reabilitação das pessoas portadoras de deficiência e a promoção de sua integração na vida comunitária; g) Empreender esforços para integrar jovens e adultos ao mercado de trabalho; h) Garantir assessoramento para defesa dos direitos dos beneficiários da Lei Orgânica da Assistência Social – LOAS; i) Desenvolver projetos para promoção de políticas públicas; j) Desenvolver ações de mutirão, de saúde, habitação e saneamento básico; k) Estimular a criação de cooperativas (produção; trabalho; etc); l) Promover a defesa da saúde e assistência médico-social de modo geral; m) Estimular a geração de emprego e renda para a comunidade; n) Estimular a saúde preventiva (educação ambiental e sanitária); o) Prover as culturas apoiando e incentivando a criação de grupos de formação artístico-cultural; p) Apoiar ações de combate a maus tratos e violência às crianças, aos adolescentes, às mulheres e aos idosos. Em seguida o Presidente me solicitou que procedesse a leitura do Estatuto Social, cujas cópias já haviam sido distribuídas previamente aos presentes. Finda a leitura, o Presidente submeteu-o à apreciação e discussão e, em seguida, à sua vontade, tendo o mesmo sido aprovado por unanimidade e sem emendas ou modificações. A seguir, o Presidente declarou definitivamente Constituído e Reorganizado o INSTITUTO ATOS, procedendo-se então a eleição e posse do Conselho Diretor e do Conselho Fiscal e suplentes, para período de 14/10/2009 a 14/10/2013, o qual irá inscrever nos órgãos competentes, a nossa associação, o Instituto Atos, ficando assim constituídos: CONSELHO DIRETOR: Presidente: Cassiano César Tartari, brasileiro, casado, Administrador de Empresa, RG nº 4812962-5 SSPPR,

CANTUÁRIA DE AZEVEDO

CPF nº 881.346.879-20, residente e domiciliado à Rua 37, Qd 53, Casa 30, Bairro Bequimão, São Luís-MA; **Vice-presidente:** Raimundo Soares Correa, brasileiro, casado, Policial Militar, Identidade Funcional 00231 PMMA, CPF nº 040.300.873-53, residente e domiciliado à Rua A, Qd 09, Casa 01, Planalto Anil II, São Luís-MA; **1ª Secretária:** Mary Aurea de Almeida Costa Everton, brasileira, casada, Publicitária, Professora e Fotógrafa, RG nº 79391597-0 SSPMA, CPF nº 728.458.213-87, residente e domiciliada à Rua 02, Qd 06, Casa 21, Filipinho, São Luís-MA; **2ª Secretária:** Vanderlisa Esperandio de Oliveira Tartari, brasileira, casada, Tecnóloga Industrial, RG nº 20779272002-7 SSPMA, CPF nº 956.360.809-72, residente e domiciliada à Rua 37, Qd 53, Casa 30, Bairro Bequimão, São Luís-MA; **1º Tesoureiro:** Raimundo César Costa, brasileiro, casado, Funcionário Público Estadual, RG nº 037710662009-7 SSPMA, CPF nº 269.538.383-53, residente e domiciliado à Rua 13, Casa 03, Coheb, São Luís-MA; **2º Tesoureiro:** João Alves da Silva, brasileiro, casado, Contabilista, RG nº 113714 SSPMA, CPF nº 038.217.813-00, residente e domiciliado à Rua Nova Aurora, 96, Aurora, São Luís-MA. Para **Suplentes do Conselho Diretor** foram eleitos: Tonigil Guimarães Cunha, brasileiro, solteiro, Jornalista e Educador, RG nº 793093970 SSP-MA, CPF nº 972.282.063-04, residente e domiciliado à Rua 05, Qd 14, nº 11, Pq Sabiá, São Bernardo, São Luís-MA; Rita de Cássia da Silva Nascimento, brasileira, solteira, Professora e Bacharel em Direito, RG nº 58537796-0 SSPMA, CPF nº 007.384.663-52, residente e domiciliada à Avenida 01, Casa 16, Coheb Sacavém, São Luís-MA; Gersony Soeiro Carneiro, brasileira, casada, Secretária, RG nº 901014 SSPMA, CPF nº 257.863.503-04, residente e domiciliada à Rua L, Qd 17, Casa 44, Cohatrac I, São Luís-MA; Raimunda da Conceição Coelho Corrêa, brasileira, casada, Comerciante, RG nº 286.927 SSPMA, CPF nº 137.374.147-00, residente e domiciliada à Rua A, Qd 09, Casa 01, Planalto Anil II, São Luís-MA. **CONSELHO FISCAL:** Cláudio Alves Gomes, brasileiro, solteiro, Contador, RG nº 926346989 SSPMA, CPF nº 919.071.283-87, residente e domiciliado à Rua Vicente da Mata nº 17 Parque Timbira, São Luís-MA; Cláudio Urbano Santos de Castro, brasileiro, casado, Oceanógrafo, RG nº 37798794-8 SSPMA, CPF nº 638.244.853-20, residente e domiciliado à Rua 33, Qd 58, Casa 09, Cohatrac IV, São Luís-MA; Gleydson Victor Oliveira Rabelo, brasileiro, solteiro, Estudante Universitário, RG nº 83477697-9 SSPMA, CPF nº 004.702343-00, residente e domiciliado à Rua 06, Qd 12, Casa 50, Parque Sabiá, São Bernardo, São Luís-MA. **Suplentes do Conselho Fiscal:** José Ribamar Everton Neto, brasileiro, casado, Funcionário Público Estadual, RG nº 038695772010- 6 SSPMA, CPF nº 807527483 - 00, residente e domiciliado à Rua Avenida Luís Rocha, nº 2294, Monte Castelo, São Luís-MA; Sara Soeiro Brito, brasileira, casada, Turismóloga, RG nº 93314198-0 SSPMA, CPF nº 257.863.503-04, residente e domiciliada à Rua 33, Qd 58, Casa 09, Cohatrac IV, São Luís-MA; Missimar Passos Costa, brasileira, viúva, Enfermeira, RG nº 66235596-2 SSPMA, CPF nº 254109383-72, residente e domiciliada à Rua Augusto dos Anjos, 6, Qd H, Conjunto Ipase, São Luís-MA. Em seguida, o Presidente deu posse aos eleitos para suas funções e atribuições que se iniciam nesta data e, sem mais nada para o momento, o Presidente suspendeu a sessão pelo tempo necessário para a lavratura desta ata, o que a fez, como Secretária. Depois de reaberta a sessão, a mesma foi lida e aprovada e segue assinada pelo Presidente da Assembléia, por mim, secretária da Assembléia, seguindo em folha à parte as assinaturas dos demais presentes, que passam a serem considerados membros fundadores. **Em Tempo:** Devido a motivos particulares o membro fundador e atual suplente do Conselho Fiscal José Ribamar Everton Neto precisou mudar sua Carteira de Identidade registrada manualmente na lista de membros fundadores com o número RG nº 1634744 SSPMA para RG nº 038695772010- 6 SSPMA, conforme acima informado.

São Luís-MA, 14 de Outubro de 2009.

1º Ofício de Notas


Presidente da Assembléia

CANTUÁRIA DE AZEVEDO
Registro Civil de Pessoas Jurídicas
MICROFILME nº 38153

Pereira
Secretária da Mesa

CONSELHO DIRETOR:

Presidente: Cassiano César Tartari *Cassiano César Tartari*

Vice-Presidente: Raimundo Soares Corrêa *Raimundo Soares Corrêa*

1ª Secretária: Mary Aurea de Almeida Costa Everton *Mary Aurea de Almeida Costa Everton*

2ª Secretária: Vanderlisa Esperandio de Oliveira Tartari *Vanderlisa Esperandio de Oliveira Tartari*

1º Tesoureiro: Raimundo César Costa *Raimundo César Costa*

2º Tesoureiro: João Alves da Silva *João Alves da Silva*

Suplentes do Conselho Diretor:

Tonigil Guimarães Cunha *Tonigil Guimarães Cunha*

Rita de Cássia da Silva Nascimento *Rita de Cássia da Silva Nascimento*

Gersony Soeiro Carneiro *Gersony Soeiro Carneiro*

Raimunda da Conceição Coelho Corrêa *Raimunda da Conceição Coelho Corrêa*

CONSELHO FISCAL:

Cláudio Alves Gomes *Cláudio Alves Gomes*

Cláudio Urbano Santos de Castro *Cláudio Urbano Santos de Castro*

Gleydson Victor Oliveira Rabelo *Gleydson Victor Oliveira Rabelo*

Suplentes do Conselho Fiscal:

José Ribamar Everton Neto *José Ribamar Everton Neto*

Sara Soeiro Brito *Sara Soeiro Brito*

Missimar Passos Costa *Missimar Passos da Costa*

ANEXO C – 2º Aditivo do Estatuto Social do Instituto Atos**SEGUNDO ADITIVO AO ESTATUTO SOCIAL DO INSTITUTO ATOS**

O Conselho Diretor do INSTITUTO ATOS resolve, consoante aprovação em Assembleia Geral Extraordinária, de comum acordo, e na melhor forma do direito, alterar o ESTATUTO SOCIAL da entidade, que passa a vigorar CONSOLIDADO da seguinte forma:

CAPÍTULO I: DA DENOMINAÇÃO, FUNDAÇÃO, NATUREZA, SEDE, FORO E FINS

Art. 1º. O INSTITUTO ATOS, fundado na cidade de São Luís, capital do Estado do Maranhão pela Igreja Batista de Monte Castelo, sua mantenedora, conforme artigo 5º do Estatuto Social da referida organização religiosa, no dia seis de março de dois mil e sete, é uma associação civil de direito privado, sem fins lucrativos e nem econômicos, de duração indeterminada e com sede na Rua Paulino de Sousa, 118, Bairro do Monte Castelo, CEP 65035-480, e foro no município de São Luís, Estado do Maranhão.

Art. 2º. O INSTITUTO ATOS tem por finalidade:

- I. Desenvolver ações de proteção à família, maternidade, infância, adolescência e velhice;
- II. Promover a educação;
- III. Desenvolver ações educativas de preservação e conservação do meio ambiente e reciclagem em geral;
- IV. Empreender ações de prevenção de deficiências e promoção de integração das pessoas com deficiência na vida comunitária;
- V. Garantir assessoramento para defesa dos direitos dos beneficiários da Lei Orgânica da Assistência Social – LOAS;
- VI. Promover a defesa da saúde e assistência médico-social de modo geral;

- VII. Estimular a geração de emprego e renda para a comunidade;
- VIII. Estimular a saúde preventiva;
- IX. Apoiar ações de combate a maus tratos e violência às crianças, aos adolescentes, às mulheres e aos idosos.

§ 1º. Para consecução de seus objetivos o INSTITUTO ATOS, organização da sociedade civil, poderá aderir ao regime de mútua cooperação para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação, sempre em promoção de atividades e finalidades de relevância pública e social.

§ 2º. Para consecução de seus objetivos o INSTITUTO ATOS poderá celebrar com pessoas jurídicas, de direito público ou privado, nacional ou internacional, termos de parceria, convênios, contratos, termos de colaboração, termos de fomento, acordos de cooperação e outros instrumentos jurídicos.

Art. 3º. No desenvolvimento de suas atividades, o INSTITUTO ATOS não fará qualquer discriminação de raça, cor, gênero ou religião.

Art. 4º. O INSTITUTO ATOS terá um Regimento Interno que, aprovado em Assembleia Geral, disciplinará o seu funcionamento.

Art. 5º. A fim de cumprir sua(s) finalidade(s), a instituição organizará tantas unidades de prestação de serviços quantas se fizerem necessárias, as quais se regerão por Regimentos Internos e se submeterão à legislação vigente.

Art. 6º. No desenvolvimento de suas atividades o INSTITUTO ATOS observará os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência.

Art. 7º. O INSTITUTO ATOS aplicará todos e quaisquer excedentes, bonificações, dividendos, participações e parcelas de seu patrimônio,

auferidos mediante o exercício de suas atividades, na consecução de seu objetivo social, não os distribuindo entre associados, conselheiros, diretores, empregados, voluntários ou doadores eventuais.

Art. 8º. O exercício social do INSTITUTO ATOS compreende o período de 1 de janeiro a 31 de dezembro.

CAPÍTULO II: DOS ASSOCIADOS, SEUS DIREITOS E DEVERES

Art. 9º. O INSTITUTO ATOS é constituído por número ilimitado de associados, que compartilham os objetivos e princípios da organização. São distribuídos em:

- I. Associados Fundadores: aqueles que assinarem a ata de fundação e que participarem da Assembleia de Fundação, assinando a respectiva ata e se comprometendo com as finalidades do INSTITUTO ATOS;
- II. Associados Efetivos: aqueles que, possuindo a qualidade de membros da Igreja Batista de Monte Castelo, forem incorporados pela aprovação da Assembleia Geral e contribuirão regularmente para a manutenção do INSTITUTO ATOS;
- III. Associados Contribuintes: aqueles que, não possuindo a qualidade de membros da Igreja Batista de Monte Castelo, forem incorporados mediante pedido formal de filiação e contribuirão regularmente para a manutenção do INSTITUTO ATOS.

Parágrafo único. Aos associados, bem como a qualquer doador eventual, sob nenhum pretexto será permitido requerer restituição ou ressarcimento de contribuições ou doações que fizerem ao patrimônio da instituição.

Art. 10. Os associados não respondem, nem mesmo subsidiariamente, pelos encargos da instituição.

Art. 11. É direito e atribuição exclusivos dos associados fundadores e efetivos, quites com suas obrigações com a associação, votar e ser votado para os cargos efetivos do INSTITUTO ATOS. Parágrafo único. Os

associados sob processo disciplinar na Igreja Batista de Monte Castelo, bem como no INSTITUTO ATOS, estarão impedidos de exercerem quaisquer funções/cargos no INSTITUTO ATOS, por período igual ao estabelecido para sua disciplina.

Art. 12. São direitos e atribuições dos associados fundadores, efetivos e contribuintes, quites com suas obrigações com a associação:

- I. Requerer a convocação da Assembleia Geral sempre que julgar necessário, sendo imprescindível a assinatura de, no mínimo, 20% (vinte por cento) dos sócios em pleno gozo dos seus direitos estatutários, para a convocação;
- II. Requerer vistas dos livros administrativos e contábeis do INSTITUTO ATOS;
- III. Receber, mediante solicitação por escrito, quaisquer informações sobre as atividades da associação;
- IV. Apresentar sugestões de trabalho, de acordo com as finalidades do INSTITUTO ATOS;
- V. Participar e ser ouvido nas Assembleias Gerais.

Art. 13. São deveres de todos os associados:

- I. Cumprir as disposições estatutárias e regimentais, regulamentos e resoluções dos órgãos da entidade;
- II. Acatar as decisões da Assembleia Geral;
- III. Zelar pelo bom nome e fiel cumprimento dos objetivos do INSTITUTO ATOS;
- IV. Zelar pela conservação dos bens da Instituição;
- V. Comparecer às reuniões a que for convocado;
- VI. Contribuir financeiramente para o alcance e a manutenção das finalidades, em contribuições mensais e sucessivas, nos limites que a Assembleia Geral deliberar.

Art. 14. Poderá ser excluído do INSTITUTO ATOS o associado que descumprir o presente estatuto ou praticar qualquer ato contrário ao mesmo.

§ 1º. A decisão de exclusão do associado será tomada pela maioria simples dos membros, em Assembleia Geral, sendo assegurados a ampla defesa e o contraditório.

§ 2º. De igual forma estará excluído da organização o Associado Efetivo que, por algum motivo, deixar de fazer parte do Rol de Membros da Igreja Batista de Monte Castelo.

Art. 15. Os sócios que não cumprirem as determinações do presente estatuto estarão sujeitos às seguintes penalidades:

- I. Advertências;
- II. Suspensão;
- III. Exclusão.

Art. 16. As penas de advertência e suspensão serão impostas pelo Conselho Diretor, salvo as cometidas pelos próprios Conselheiros Diretores, que serão de atribuição da Assembleia Geral.

Art. 17. Para pena de suspensão de sócios, impostas pelo Conselho Diretor, caberá recurso voluntário sem efeito suspensivo à Assembleia Geral.

Art. 18. Considera-se falta grave passível de eliminação, provocar ou causar grave prejuízo moral ou material para a entidade.

Parágrafo único. Da decisão do órgão que, de conformidade com o estatuto, decretar a exclusão, caberá sempre recurso à Assembleia.

Art. 19. A qualquer tempo poderá o associado solicitar seu desligamento da entidade, mediante a apresentação de ofício dirigido ao Conselho Diretor.

CAPÍTULO III: DA ADMINISTRAÇÃO

Art 20. O INSTITUTO ATOS, como pessoa jurídica de direito privado,

regular-se-á pelo presente Estatuto e pelo Estatuto da Igreja Batista de Monte Castelo, no que lhe for aplicável.

Art. 21. O INSTITUTO ATOS será administrado pelo(a):

- I. Assembleia Geral;
- II. Conselho Diretor;
- III. Conselho Fiscal.

§ 1º. O INSTITUTO ATOS poderá remunerar seus dirigentes que efetivamente atuarem na gestão executiva, e aqueles que lhe prestarem serviços específicos, respeitados, em ambos os casos, os valores praticados pelo mercado na região em que exercem suas atividades.

§ 2º. A remuneração não tem conexão ou semelhança com a natureza de lucro, gratificações ou vantagens presentes no art. 41 do presente Estatuto.

§ 3º. No INSTITUTO ATOS, é permitida a participação de servidores públicos na composição do Conselho Diretor e Conselho Fiscal, vedada esta participação quando o mesmo for dirigente do poder público.

Art. 22. A Assembleia Geral, Ordinária ou Extraordinária, é o órgão soberano do INSTITUTO ATOS, se constituirá pelos associados em pleno gozo de seus direitos estatutários e suas deliberações vinculam a todos os associados.

Art. 23. Compete à Assembleia Geral:

- I. Eleger o Conselho Diretor e o Conselho Fiscal;
- II. Decidir sobre aplicação e suspensão das penalidades descritas neste Estatuto;
- III. Apreciar, anualmente, as contas do INSTITUTO ATOS;
- IV. Alterar o presente Estatuto Social;
- V. Aprovar o Regimento Interno;
- VI. Aprovar, anualmente, as contas do INSTITUTO ATOS;
- VII. Decidir sobre a conveniência de alienar, transigir, hipotecar ou permutar bens patrimoniais;

VIII. Deliberar sobre os limites para Contribuição Mensal obrigatória dos associados;

IX. Resolver os casos omissos neste Estatuto.

Art. 24. Compete privativamente à Assembleia Geral:

- I. Destituir os membros do Conselho Diretor e do Conselho Fiscal;
- II. Deliberar sobre a extinção do INSTITUTO ATOS.

Art. 25. A Assembleia Geral realizar-se-á ordinariamente uma vez por ano, sempre na primeira quinzena do mês de Janeiro, para:

- I. Aprovar a Proposta de Plano Anual da entidade, submetida pelo Conselho Diretor;
- II. Apreciar o Relatório Anual do Conselho Diretor, do ano anterior;
- III. Apreciar, aprovando ou não, a Prestação de Contas Anual do Conselho Diretor referente ao exercício social anterior, acompanhada de parecer do Conselho Fiscal;
- IV. Apreciar, aprovando ou não, o Orçamento Anual de Receitas e Despesas da entidade, referente ao exercício social em curso, submetido pelo Conselho Diretor.

Art. 26. A Assembleia Geral reunir-se-á extraordinariamente quantas vezes forem necessárias, podendo ser convocada:

- I. Pelo Presidente;
- II. Pelo Conselho Diretor;
- III. Pelo Conselho Fiscal;
- IV. Por requerimento de 1/5 dos associados quites com as obrigações com a instituição.

Art. 27. A eleição do Conselho Diretor e do Conselho Fiscal será realizada em Assembleia Extraordinária em, no máximo, 60 (sessenta) dias de antecedência para o fim do mandato em curso e no mínimo 30 (trinta) dias de antecedência.

§ 1º. Assembleia Geral Extraordinária será convocada exclusivamente para este fim, nos moldes deste Estatuto.

§ 2º. A indicação de nomes será feita pela Assembleia e será eleito aquele que tiver maioria absoluta de votos para cada cargo.

Art. 28. A convocação da Assembleia Geral será feita por meio de edital afixado na sede da instituição e/ ou publicado na imprensa local, por meio de correspondência impressa ou mensagens eletrônicas com confirmação de recebimento que deem ciência do inteiro teor do edital aos associados ou outros meios convenientes, com antecedência máxima de 30(trinta) dias e mínima de 15 (quinze) dias.

§ 1º. Qualquer Assembleia se instalará em primeira convocação, com metade mais um de seus associados ou, em segunda convocação, trinta minutos após, com qualquer número de associados.

§ 2º. As deliberações da Assembleia Geral Ordinária ou Extraordinária serão tomadas por maioria simples de votos dos participantes.

§ 3º. Para deliberações referentes aos incisos IV e V do Art. 23 e I e II do Art 24, exige-se o voto de 2/3 dos presentes à Assembleia, especialmente convocada para esse fim, não podendo a Assembleia deliberar, em 1ª convocação, sem a presença da maioria absoluta dos associados plenos, ou com menos de 1/3 nas convocações seguintes.

§ 4º. Nas Assembleias Gerais cada associado em dia com sua contribuição mensal terá direito a um voto, não sendo permitido votar por meio de procuração.

Art. 29. O Conselho Diretor é o órgão colegiado que tem como responsabilidade precípua dar o direcionamento estratégico, definir a política de administração da associação, zelar pelo cumprimento deste estatuto e primar pela sustentabilidade e longevidade do INSTITUTO ATOS, sendo constituído por:

- I. Um Presidente;
- II. Um Vice-Presidente;
- III. Um Primeiro Secretário;
- IV. Um Segundo Secretário;
- V. Um Primeiro Tesoureiro;

- VI. Um Segundo Tesoureiro;
- VII. Quatro Conselheiros Suplentes.

§ 1º. O mandato do Conselho Diretor será de 04 (quatro) anos, podendo ser reeleito.

§ 2º. O Conselho Diretor terá como membro ex-offício, o Presidente da Igreja Batista de Monte Castelo.

§ 3º. O mandato do Conselho Diretor iniciará obrigatoriamente no dia 1º de Janeiro e findará no dia 31 de Dezembro, respeitado o Exercício Social da associação, entretanto, em casos excepcionais, se as eleições forem realizadas fora do prazo estatutário, iniciará o mandato no dia da eleição e finalizará no dia 31 de Dezembro do terceiro ano subsequente ao ano da eleição.

§ 4º. Os membros do Conselho Diretor constantes nos incisos III, IV, V e VI deste artigo serão substituídos por qualquer um dos Conselheiros Suplentes nos casos de suas ausências em reuniões do referido colegiado.

§ 5º. Os Conselheiros Suplentes poderão participar das reuniões do Conselho Diretor ainda que todos os Conselheiros Titulares estejam presentes. Neste caso, o Conselheiro Suplente somente poderá votar matéria se houver unânime concordância dos Conselheiros Titulares presentes.

§ 6º. Em caso de vacância dos membros constantes nos incisos I, III ou V, seus substitutos naturais e imediatos a que se referem os incisos II, IV e VI assumem automaticamente suas funções, até o final do mandato.

§ 7º. Em caso de vacância dos membros constantes nos incisos II, IV ou VI, um dos Conselheiros Suplentes será eleito pelo Conselho Diretor para substituição até o final do mandato.

§ 8º. Em caso de vacância no cargo de Conselheiro Suplente, o Conselho Diretor deliberará em até 120 (cento e vinte) dias se convocar-se-á nova eleição ou se o cargo restará vago até o final do mandato em curso, podendo rever a decisão a qualquer tempo.

Art. 30. Compete ao Conselho Diretor:

- I. Elaborar e executar o Plano Anual de atividades;
- II. Elaborar e apresentar à Assembleia Geral, o relatório anual;

- III. Reunir-se com instituições públicas e privadas para mútua colaboração em atividades de interesse comum;
- IV. Contratar e demitir funcionários;
- V. Propor a reforma do Estatuto, apresentando sugestões e justificativas;
- VI. Exercer controle, inclusive intervir nas entidades constantes no Art. 5º, caso a direção das mesmas desvirtue seus bens, finanças ou as finalidades para as quais foram criadas, devendo nestes casos, convocar imediatamente a Assembleia Geral que tomará as medidas necessárias;
- VII. Alienar bens patrimoniais, realizar operações financeiras em qualquer estabelecimento de crédito em conjunto com o primeiro tesoureiro, desde que expressamente autorizado pela Assembleia Geral.

Art. 31. O Conselho Diretor do Instituto reunir-se-á, ordinariamente, no mínimo, quatro vezes por ano, e extraordinariamente, quantas vezes forem necessárias, para as tomadas de decisões que se façam necessárias, bem como para apreciação de relatórios de suas entidades. Parágrafo único. O Conselho Diretor somente deliberará em reuniões com a presença de no mínimo 4 (quatro) membros votantes.

Art. 32. Ao Presidente da Igreja Batista de Monte Castelo compete:

- I. Assessorar o Conselho Diretor da Organização;
- II. Direito a voz.

Art. 33. Compete ao Presidente do INSTITUTO ATOS:

- I. Representar a Organização ativa e passivamente, em juízo ou fora dele;
- II. Cumprir e fazer cumprir este estatuto;
- III. Presidir a Assembleia Geral;
- IV. Convocar e presidir as reuniões do Conselho Diretor;
- V. Abrir, movimentar e encerrar contas bancárias e assinar cheques em nome do INSTITUTO ATOS em qualquer estabelecimento de crédito, em

conjunto com o Primeiro Tesoureiro.

Art. 34. Compete ao Vice-Presidente:

- I. Substituir o Presidente em suas faltas ou impedimentos;
- II. Assumir o mandato em caso de vacância até seu término;
- III. Prestar, de modo geral, sua colaboração ao Presidente.

Art. 35. Compete ao Primeiro Secretário:

- I. Secretariar as reuniões do Conselho Diretor e da Assembleia Geral, bem como redigir as atas;
- II. Publicar todas as notícias das atividades da entidade;
- III. Providenciar a organização de todos os documentos da Organização, mantendo-os em arquivos próprios e adequados pelo tempo previsto em lei.

Art. 36. Compete ao Segundo Secretário:

- I. Substituir o Primeiro Secretário em suas faltas e impedimentos;
- II. Assumir o mandato em caso de vacância até seu término;
- III. Prestar, de modo geral, sua colaboração ao Primeiro Secretário.

Art. 37. Compete Primeiro Tesoureiro:

- I. Arrecadar e contabilizar as contribuições dos associados, rendas, auxílios e donativos, mantendo em dia a escrituração em Livro Caixa, adotando o Regime de Caixa;
- II. Pagar as contas autorizadas pelo Presidente, mantendo em dia a escrituração em Livro Caixa, adotando o Regime de Caixa;
- III. Conservar, sob a sua guarda e responsabilidade, os documentos comprobatórios de Receitas e Despesas realizadas;
- IV. Apresentar as Prestações de Contas mensais ao Conselho Diretor e ao Conselho Fiscal, trimestralmente, acompanhadas dos documentos comprobatórios de Receitas e Despesas realizadas;
- V. Apresentar as Prestações de Contas mensais à Assembleia Geral, anualmente, acompanhadas de Parecer Conclusivo do Conselho Fiscal e do Balanço Patrimonial do Exercício Social correspondente;

VI. Manter todo o numerário em estabelecimento de crédito, exceto mínimo numerário suficiente para despesas eventuais e de pequeno valor, que deverá ser mantido em Espécie, na Tesouraria da associação, à título de Fundo Fixo, consoante deliberação do Conselho Diretor;

VII. Abrir, movimentar e encerrar contas bancárias e assinar cheques em nome do INSTITUTO ATOS em qualquer estabelecimento de crédito, em conjunto com o Presidente.

Art. 38. Compete ao Segundo Tesoureiro:

- I. Substituir o Primeiro Tesoureiro em suas faltas e impedimentos;
- II. Assumir o mandato em caso de vacância até seu término;
- III. Prestar, de modo geral, sua colaboração ao Primeiro Tesoureiro.

Art. 39. O Conselho Fiscal será constituído por 03 (três) Conselheiros Titulares, e 03 (três) Conselheiros Suplentes, eleitos em Assembleia Geral.

§ 1º. O mandato do Conselho Fiscal será coincidente com o mandato do Conselho Diretor.

§ 2º. Todos os membros do Conselho Fiscal elegerão entre seus membros titulares o seu Conselheiro Presidente, a quem caberá a condução das reuniões.

§ 3º. Em caso de vacância de Conselheiro Titular, o mandato será assumido, até seu término, pelo suplente que for convocado pelo Presidente do Conselho Fiscal.

§ 4º. Em caso de vacância do Presidente do Conselho Fiscal, será realizada nova eleição, nos moldes deste artigo.

§ 5º. Em caso de vacância no cargo de Conselheiro Suplente, o Conselho Diretor deliberará em até 120 (cento e vinte) dias se convocar-se-á nova eleição ou se o cargo restará vago até o final do mandato em curso, podendo rever a decisão a qualquer tempo.

§ 6º. Os Conselheiros Titulares serão substituídos por qualquer um dos Conselheiros Suplentes nos casos de suas ausências em reuniões do referido colegiado.

§ 7º. Os Conselheiros Suplentes poderão participar das reuniões do

Conselho Fiscal ainda que todos os Conselheiros Titulares estejam presentes. Neste caso, o Conselheiro Suplente não terá direito a voto.

Art. 40. Compete ao Conselho Fiscal ser o órgão responsável por fiscalizar a administração contábil-financeira do INSTITUTO ATOS, além de:

- I. Examinar os livros de escrituração da entidade;
- II. Examinar as Prestações de Contas mensais do Conselho Diretor, trimestralmente, emitindo parecer preliminar;
- III. Examinar o Balanço Patrimonial da entidade, anualmente, emitindo parecer conclusivo à Assembleia Geral, relativo a Prestação de Contas Consolidada do Exercício Social respectivo;
- IV. Requisitar do tesoureiro, a qualquer tempo, documentação comprobatória das operações econômico-financeiras realizadas pela instituição;
- V. Verificar o cumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias, tributárias, financeiras e outras perante os órgãos públicos em geral, assumidas pelo INSTITUTO ATOS ou entidades por ele mantidas.

§ 1º. O Conselho Fiscal reunir-se-á ordinariamente a cada 03 (três) meses e, extraordinariamente, sempre que necessário.

§ 2º. O Conselho Fiscal somente deliberará em reuniões com a presença de no mínimo 3 (três) membros votantes.

Art. 41. As atividades dos Conselheiros Diretores, Conselheiros Fiscais e Suplentes, bem como as dos associados, serão inteiramente gratuitas, sendo-lhes vedado o recebimento de qualquer lucro, gratificações ou vantagens, ressalvados os casos de remuneração previstos no art. 21, §1º e §2º, deste Estatuto.

Art. 42. A entidade não distribuirá lucros, resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcela do seu patrimônio, sob nenhuma forma ou pretexto.

Parágrafo único. O INSTITUTO ATOS observará os princípios fundamentais de contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade e dará publicidade ao relatório de atividades e demonstrações

financeiras, incluídas as certidões negativas de débitos com a Previdência Social e com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS, colocando-os à disposição para exame de qualquer cidadão.

Art. 43. As rendas, recursos e eventual resultado operacional serão aplicados integralmente na manutenção e desenvolvimento dos objetivos institucionais, no território nacional.

CAPÍTULO IV: DO PATRIMÔNIO

Art. 44. O patrimônio e a receita da entidade constituir-se-ão dos bens e direitos que lhes couberem, bem como dos que vierem a ser adquiridos no exercício de suas atividades, das contribuições de seus associados, das subvenções e doações oficiais e particulares.

Parágrafo único. O INSTITUTO ATOS poderá receber contribuições, doações, legados e subvenções, de pessoas físicas ou jurídicas, nacionais e internacionais, destinadas à formação e ampliação de seu patrimônio ou à realização de trabalhos específicos.

Art. 45. No caso de dissolução da associação ou de qualquer uma de suas entidades, os bens remanescentes serão destinados:

- I. À Igreja Batista de Monte Castelo, situada na Av. Getúlio Vargas, 2505, Monte Castelo, sob o CNPJ 05.758.032/0001-74, organização religiosa sem fins econômicos; ou em sua falta;
- II. À Convenção Batista Brasileira;
- III. Ou a critério dos associados presentes à Assembleia Geral convocada para este fim específico.

CAPÍTULO V: DAS FONTES DE RECURSOS

Art. 46. Constituem fontes de recursos do INSTITUTO ATOS:

- I. As contribuições dos Associados;
- II. Qualquer auxílio que lhe for concedido por pessoa física ou jurídica,

de direito privado ou de direito público, nacionais ou estrangeiros, bem como os rendimentos produzidos por esses bens;

III. As receitas provenientes dos serviços prestados e produtos oferecidos;

IV. As receitas provenientes de contratos, convênios e termos de parcerias celebradas com pessoas físicas e/ou jurídicas de direito público ou privado;

V. Rendas eventuais.

CAPÍTULO VI: DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 47. O INSTITUTO ATOS será dissolvido por decisão de 2/3 (dois terços) dos associados quites e em pleno gozo de seus direitos legais estatutários em Assembleia Geral Extraordinária, especialmente convocada para este fim, quando se tornar impossível a continuação de suas atividades.

Art. 48. O presente estatuto poderá ser reformado, a qualquer tempo, por decisão de 2/3 (dois terços) dos associados, em Assembleia Geral especialmente convocada para este fim, não podendo ela deliberar, em primeira convocação, sem a maioria absoluta dos associados, ou com menos de 1/3 (um terço) nas convocações seguintes, e entrará em vigor na data de seu registro nos órgãos competentes.

Art. 49. Findados os mandatos do Conselho Diretor e do Conselho Fiscal sem que tenha sido realizado as eleições no prazo estatutário, os mesmos ficarão automaticamente prorrogados por até 90 (noventa) dias, devendo o Conselho Diretor convocar imediatamente novas eleições.

Art. 50. Fica prorrogado até o dia 31 de dezembro de 2021, o mandato do atual Conselho Diretor e Conselho Fiscal, para cumprimento das disposições constantes no artigo 8º deste Estatuto.

Art. 51. Os casos omissos serão resolvidos pelo Conselho Diretor e

referendados pela Assembleia Geral.

ESTATUTO ALTERADO EM ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA
REALIZADA AOS 14 DIAS DO MÊS DE JANEIRO DE 2018, NA CAPITAL SÃO
LUÍS, ESTADO DO MARANHÃO.

Maria Helena do Santos Everton
Presidente do Instituto Atos