



FENAPAES
Federação Nacional das Apaes

ESTRATÉGIA DA REDE APAE

Projeto Águia





FENAPAES
Federação Nacional das Apaes

ESTRATÉGIA DA REDE APAE



EXPEDIENTE

Missão

Promover e articular ações de defesa dos direitos das pessoas com deficiência e representar o movimento perante os organismos nacionais e internacionais, para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas Apaes, na perspectiva da inclusão social de seus usuários.

Federação Nacional das Apaes
SDS - Ed. Venâncio IV - Cobertura - CEP 70393-900 - Brasília-DF
Fone: (61) 3224-9922 | Fax: (61) 3223-8072
fenapaes@apaebrazil.org.br | www.apaebrazil.org.br

Revisão: Palavras em Ação | Maria Cristina Xavier / Nova Leitura
Projeto Gráfico: Kélia Ramos/Agência Ribeiro
Brasília, setembro de 2011

É permitida a reprodução total ou parcial desta obra, desde que citada a fonte.
A Federação Nacional das Apaes é filiada à Inclusion Interamericana.

DIRETORIA EXECUTIVA

Presidente: Eduardo Luiz Barros Barbosa (MG)
Vice-Presidente: Tânia Maria Lessa de Athayde Sampaio (RJ)
1ª Diretora-Secretária: Alba Rosa Malheiros Lopes (PA)
2ª Diretora-Secretária: Solange Maria Cardoso de Brito (BA)
1ª Diretora-Financeira: Diva da Silva Marinho (DF)
2ª Diretora-Financeira: Ivanilde Maria Tibola (DF)
Diretora-Social: Elcira Bernardi (RS)

AUTODEFENSORIA NACIONAL

Cosme Silva Santos (ES)
Lucinéia Aparecida Martins de Sousa (PR)

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Federação das Apaes do Estado do Amazonas
Presidente: Maria das Neves Marães Moutinho
Federação das Apaes do Estado da Bahia
Presidente: Carlos Santana
Federação das Apaes do Estado do Ceará
Presidente: Paula Dias Sampaio
Federação das Apaes do Distrito Federal
Presidente: Diva da Silva Marinho
Federação das Apaes do Estado do Espírito Santo
Presidente: Rodolpho Luiz Dalla Bernardina

Federação das Apaes do Estado do Goiás
Presidente: Albanir Pereira Santana
Federação das Apaes do Estado do Maranhão
Presidente: Jerônimo Ferreira Cavalcante
Federação das Apaes do Estado de Minas Gerais
Presidente: Sérgio Sampaio Bezerra
Federação das Apaes do Estado do Mato Grosso do Sul
Presidente: Harley Ferreira Silvério
Federação das Apaes do Estado do Mato Grosso
Presidente: Francisco Gemelli
Federação das Apaes do Estado do Pará
Presidente: Luiz Augusto Machado dos Santos
Federação das Apaes do Estado da Paraíba
Presidente: Santana Maria Florindo
Federação das Apaes do Estado do Pernambuco
Presidente: Maria das Graças Mendes da Silva
Federação das Apaes do Estado do Piauí
Presidente: Themístocles Gomes Pereira
Federação das Apaes do Estado do Paraná
Presidente: José Turozi
Federação das Apaes do Estado do Rio de Janeiro
Presidente: Delton Pedrosa Bastos
Federação das Apaes do Estado do Rio Grande do Norte
Presidente: Maria Iaci Pereira de Araújo
Federação das Apaes do Estado de Rondônia
Presidente: Ilda da Conceição Salvático
Federação das Apaes do Estado do Rio Grande do Sul
Presidente: Aracy Maria da Silva Lêdo
Federação das Apaes do Estado de Santa Catarina
Presidente: Rosane Teresinha Jahnke Vailatti
Federação das Apaes do Estado de São Paulo
Presidente: Marco Aurélio Ubiali
Federação das Apaes do Estado do Sergipe
Presidente: Ilenói Costa Silva
Federação das Apaes do Estado de Tocantins
Presidente: Nilson Alves Ferreira



CONSELHO FISCAL

Titulares: Unírio Bernardi (RS), Raimundo Nonato Gomes Martins (PI), Jairo dos Passos Cascaes (SC).

Suplentes: Sérgio Prodócimo (SP), Emanuel O' de Almeida Filho (PA), Expedito Alves de Melo (MA).

CONSELHO CONSULTIVO

Antônio Santos Clemente Filho (SP)

Justino Alves Pereira (PR)

Elpídio Araújo Neris (DF)

Nelson de Carvalho Seixas (SP)

Flávio José Arns (PR)

Luiz Alberto Silva (SC)

EQUIPE TÉCNICA FENAPAES

PROCURADORIA JURÍDICA

Procuradora Jurídica: Sandra Marinho Costa

Assessoria Jurídica Consultiva: Alessandra de Oliveira Caixeta Nogueira, André Luiz Moreira da Silva e Lucas Rodrigues

SECRETÁRIA EXECUTIVA

Secretária-Executiva: Sandra Marinho Costa

Assessora de Assuntos Internacionais: Maria Amélia Vampré Xavier

COORDENAÇÃO DE ACOMPANHAMENTO E MONITORAMENTO

Coordenadora: Marilene Pedrosa

Monitores nacionais: Érika Uehara Tayra

Fátima Nazaré das Graças Barbosa Resende,

Helena Maria Milagres Belo, Itana Sena Lima,

Isabel Cristina Mota Rodrigues,

Jurema Iara Algarve Bruschi,

Layz Gerlany Soares Pereira,

Lilian Cristina Karlinski,

Maria da Conceição de Sousa Bittencurt,

Maria do Socorro Cavalcante, Marina

Aparecida Moreira Barbosa, Miriã Pereira Bueno,

Nadir Gabe, Nancy Ferreira Barbosa de Oliveira,

Suely Cebrian Lopes Scarpelini Kaminski,

Tânia Maria de Freitas Brandão

COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA/LOGÍSTICA

Coordenadora: Ana Beatriz Cunha Maia de Oliveira

Apoio Logístico: Arlete Sandra de Araújo Santos, João Batista da Silva, Eduardo de Souza Leite, Nelsina de Araújo Santos e Waldinéia Santana Ramos

COORDENAÇÃO CONTÁBIL/FINANCEIRA:

Coordenadora: Marineide Freire

Estagiária: Tânia Ramos Cruz

COORDENAÇÃO DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Coordenador de Comunicação Institucional: João Lobo

Coordenadora de Captação de Recursos: Kélia Ramos

Gerente de Tecnologia da Informação: Rafael Lucena Franco

COORDENADORIA DE RELACIONAMENTO COM O USUÁRIO (SALA DE SOLUÇÕES)

Coordenadora: Leidiana Pereira

Equipe de Relacionamento: Eunice Gusmão, Laura Tostes e Larissa Christyna.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA DA REDE APAE (UNIAPAE)

Coordenador da Uniapae: João Lobo

Coordenador Técnico Pedagógico: Erivaldo Fernandes Neto

Coordenador de Autodefensores: Adinilson Marins dos Santos

Coordenadora de Apoio à Família: Júlia S. N. F. Bucher

Coordenadora de Educação e Ação Pedagógica: Fabiana Maria das Graças Oliveira

Coordenadora de Educação Profissional: Maria Helena Alcântara

Gerente de Projeto de Educação Física, Desporto e Lazer: Roberto Antônio Soares

Gerente de Projeto de Educação Artística: Francisco Marcos

Secretaria: Rodrigo Maia



ORGANIZAÇÃO

SÉRGIO SAMPAIO BEZERRA

AUTORES

IZABEL CECÍLIA MAGALHÃES | HELENA MARIA BELO MILAGRES | MARIA TEREZA FELDNER | SÉRGIO SAMPAIO BEZERRA | VANESSA CIPRIANO

REVISÃO

MARIA CRISTINA XAVIER

NORMALIZAÇÃO

ALBERTH SANT'ANA

ESTRATÉGIA DA REDE APAE

Brasília
Federação Nacional das Apaes
2011



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	9
1. INTRODUÇÃO.....	11
2. VISÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÃO SOCIAL.....	17
2.1 Liderança Estratégica nas Apaes	17
2.2 O que é Visão Estratégica?.....	18
2.3 Visão Estratégica na Organização Social	18
2.4 Visão Estratégica na Apae	19
2.5 Gestão de Organizações Sociais	20
3. ORGANIZAÇÃO JURÍDICO-ADMINISTRATIVA DAS APAES	23
3.1 O que é uma Apae?.....	23
3.2 Efeitos jurídicos de uma organização de terceiro setor	23
3.5 Estrutura do Movimento Apaeano	24
3.3 Esferas de Atuação de uma Apae.....	24
3.4 Aspectos jurídicos de uma Apae	24
3.6 Qual a importância da organização administrativa e jurídica de uma Apae?	25
3.7 Documentos Essenciais Para A Existência De Uma Apae Organizada	25
3.8 Títulos e Certificados	27
3.9 Incentivos fiscais	29
3.13 Transferências de Recursos Públicos.....	29
3.11 Diretoria de uma Apae.....	29
3.12 Defesa de Direitos da Pessoa com Deficiência.....	29
4. ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS	29
4.1 Objetivos	29
4.2 Como definir a organização dos serviços?	29
5. COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	33
6. GESTÃO FINANCEIRA E CONTÁBIL.....	37
7. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	41
8. ACOMPANHAMENTO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DAS AÇÕES	45
REFERÊNCIAS	47
BIBLIOGRAFIA	49





APRESENTAÇÃO

Este manual, que se refere à Estratégia da Rede Apae, substitui o Manual de Conceitos e o Manual de Atribuições e Funcionamento, publicados em 1997. A ideia foi revisitar Projeto Águia, adequando-o aos cenários internos e externos atuais.

Obviamente os ensinamentos e orientações apresentados nos manuais antigos ainda podem e devem ser considerados naquilo que se fizer sentido. Consideramos o manual aqui apresentado como uma evolução dos dois anteriormente citados.

Esse manual traz tópicos necessários de serem observados na gestão de Apaes nos dias atuais, como liderança estratégica, visão estratégica, organização jurídico-administrativa, organização de serviços, comunicação institucional, finanças, treinamento, desenvolvimento, acompanhamento, monitoramento e avaliação de ações.

Diante disso, o objetivo principal desse manual é fortalecer cada vez mais a identidade da Rede Apae, dotando-o de unicidade de diretrizes e de atuação, respeitadas as peculiaridades locais e regionais.

É sempre importante salientar que essas diretrizes não são estáticas devendo sempre que preciso atualizada.





1. INTRODUÇÃO¹

Sérgio Sampaio Bezerra²

Fátima Bayma de Oliveira³

A Lei Orgânica de Assistência Social traz novas bases para a relação entre Estado e Sociedade, propondo um conjunto integrado de ações e iniciativas do governo e da sociedade civil para garantia da proteção social para quem dela necessita.

A gravidade dos problemas sociais no Brasil exige que o Estado assuma a coordenação na condução da política de proteção social tendo a sociedade civil como parceira tanto na oferta de serviço como no papel de controle social da mesma.

Diante do crescente papel que as organizações sociais têm assumido na garantia das políticas públicas sociais no Brasil é que se torna importante cada vez mais se discutir os desafios de gestão que esse tipo de organização está enfrentando para o cumprimento da sua missão.

A gravidade dos problemas sociais brasileiros exige que o Estado assuma a primazia da responsabilidade em cada esfera de governo na condução

¹ Esta introdução é um artigo cujos autores são os seguintes: BEZERRA, Sérgio Sampaio; OLIVEIRA, Fátima Bayma de. A atuação das instituições na assistência social. In: OLIVEIRA, Fátima Bayma de, KASZNAR, Istvan Karoly (Org.). Saúde, Previdência e Assistência Social: desafios e propostas estratégicas. Rio de Janeiro: Tribia/Fundação Getúlio Vargas. Cap. 9, p. 293-298, 2010.

² Mestre em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Bacharel em Economia pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

³ Doutora em Educação pela UFRJ. Mestre em Administração Pública pela University of Connecticut (EUA). Bacharel em Administração Pública pela EBAPE/FGV.



das políticas públicas sociais. A sociedade civil participa enquanto parceira na oferta de serviços, programas e projetos, além de exercer o papel de controle social das mesmas.

Diante disso, as políticas públicas não podem ser pensadas apenas pelos organismos públicos, mas sim em conjunto com os diferentes organismos e agentes da sociedade relacionados à política implementada, neste sentido, políticas públicas não podem ser reduzidas a políticas estatais (HOFLING, 2001).

Ainda segundo essa autora, políticas sociais devem ser entendidas como ações que obedecem a um padrão de proteção social implementado pelo estado com o objetivo de reduzir as desigualdades sociais produzidas pelo desenvolvimento socioeconômico e têm suas raízes nos movimentos populares do século XIX, voltadas aos conflitos surgidos entre o capital e o trabalho.

Reforçando o argumento dessa autora, Evans (1998) mostra que devido à “captura” de partes do aparato do Estado por grupos de interesse foi necessário um reexame das pretensões do Estado em ser um agente da sociedade como um todo, deslocando-se o foco da discussão para as relações Estado-Sociedade.

No Brasil, ao longo dos anos 90 ocorre uma ampliação do campo da sociedade civil, o descentramento do sujeito e a emergência de uma pluralidade de atores dão relevância ao conceito de cidadania, desenvolvendo-se um espaço público denominado público não estatal que contribui para o atendimento das demandas sociais, mostrando o protagonismo de alguns atores da sociedade civil na definição de políticas públicas (GOHN, 2004).

Historicamente, as pessoas com deficiência foram excluídas da sociedade. Diante da ineficiência do Estado em promover políticas públicas sociais que garantissem a inclusão dessas pessoas, surgiram

famílias empenhadas em quebrar paradigmas e em buscar soluções alternativas para que seus filhos com deficiência intelectual e múltipla alcançassem condições de serem incluídos na sociedade, com garantia de direitos como qualquer outro cidadão.

Foi dessa forma que surgiram as primeiras associações de familiares e amigos que se mostraram capazes de lançar um olhar mais propositivo sobre as pessoas com esse tipo de deficiência. Convivendo com um Estado desapercibido das necessidades de seus integrantes, tinham a missão de educar, prestar atendimento médico, suprir suas necessidades básicas de sobrevivência e lutar por seus direitos, na perspectiva da inclusão social.

Essa mobilização precisou contar com o apoio de vários profissionais que, acreditando na luta dessas famílias, empreenderam estudos e pesquisas, buscaram informações em entidades congêneres, no exterior, trocaram experiências com pessoas de outras nacionalidades que também sofrem a imposição de um sistema capitalista que tende a aniquilar as pessoas “descapacitadas”.

Foi dessa forma que no Brasil essa mobilização social começou a prestar serviços de educação, saúde e assistência social a quem deles necessitassem, em locais que foram denominados como Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (Apae), constituindo uma rede de promoção e de defesa de direitos das pessoas com deficiência intelectual e múltipla. Essa rede fundada em 1954, hoje 57 anos depois da criação da primeira Apae, atende diretamente cerca de 250 mil pessoas com esses tipos de deficiência e conta com mais de duas mil unidades presentes em todo o território nacional⁴. Foi toda essa mobilização em torno da pessoa com deficiência, impulsionada pela Declaração dos Direitos Humanos, que culminou na criação das Apaes e, com a expansão

⁴ Exceto o Estado de Roraima. conforme disponível em: < <http://www.apaebrasil.org.br/federacoes-estaduais.shtml> >. Acesso em: 8 set. 2011.



dessa iniciativa Brasil afora, convencionou-se a tratá-la de “Movimento Apaeano”.

Uma pesquisa referente a esse movimento, realizada pela Federação Nacional das Apaes no Brasil⁵ no período de 24 de maio a 23 de junho de 2006, por meio do Instituto Qualibest, reforça a importância dessa rede para as políticas públicas sociais no Brasil.

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi um questionário estruturado de autoquestionário, enviado via web, para pessoas cadastradas na base do Painel Nacional Qualibest.

Na amostra investigada, das 3.712 pessoas distribuídas por todo Brasil, 88% conhece a instituição Apae, sendo que dos entrevistados, 70% respondeu que a Apae é uma instituição moderna e 85% que ela não é uma instituição ultrapassada

Outro ponto importante para uma organização social é que 94% dos entrevistados acreditam ser a Apae uma instituição confiável e 93% acreditam ser ela uma instituição eficiente.

Outro dado importante é que 66% dos entrevistados identificam as Apaes com uma instituição pública e não com uma organização social.

Na época atual, quando avança a discussão acerca do terceiro setor e da responsabilidade social, imprime-se a ideia de organizar as entidades buscando a eficiência e a eficácia de sua gestão e de seus serviços. Essa pressão, apesar dos ganhos inegáveis que podem trazer à rede Apae, precisa ter seu limite observado para não gerar uma disfunção, fazendo com que as instituições Apaes passem a trabalhar com a lógica de mercado em detrimento da lógica da gestão social, isto é, uma lógica onde Estado, mercado e sociedade civil organizada trabalhem

⁵ Dados fornecidos pela Federação Nacional das Apaes

em conjunto na construção das proteções sociais necessárias. As práticas a serem adotadas pelas organizações sociais não podem ter o foco somente na eficiência e eficácia em detrimento da efetividade e da relevância do serviço prestado e isso está claro para os dirigentes das Apaes.

Diante dessa análise da ambiência interna e externa, fica clara a exigência de um reordenamento que imprima mudanças nas práticas de gestão da Rede Apaeana. A formulação de estratégias de gestão para o movimento partiu da análise dos obstáculos existentes, do resgate das premissas definidas e da análise da situação encontrada.

Segundo Porter (1999), é preciso diferenciar a eficácia operacional de estratégia, pois, gradualmente, os gestores permitem que a eficácia operacional suplante a estratégica. A estratégia competitiva tem como lema ser diferente. Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, o que envolve um diferente conjunto de atividades. Eficácia operacional significa o bom desempenho das atividades que se realiza. O Movimento Apaeano, que foi fundado em 1954 e é composto por mais de 2000 unidades espalhadas em 25 estados e no Distrito Federal, focaliza atenção integral e integrada à pessoa com deficiência, especialmente o deficiente intelectual, tendo atendido sua missão durante todo esse tempo de forma satisfatória. Esses argumentos quebram o primeiro mito – a falta de estratégia de gestão do Movimento Apaeano. Se não existisse uma estratégia bem planejada e bem implantada esse movimento não teria sobrevivido por tão longo período, nem se expandido como aconteceu.

De acordo com Caldas (1997), as organizações importam modelos. A gestão brasileira apresenta um ambiente de trabalho importado. As pessoas adotam comportamentos de “vanguarda”, manifestando necessidades criadas por modismos de consumo, que pertencem a outrem. No Movimento Apaeano observa-se a contratação de um número excessivo de consultorias com modelos prontos e importados, modelos que não se aplicam à realidade da Apae e que, em consequência, levam



a um distanciamento entre o pensar (planejar) e o fazer (implantar/ implementar).

Na perspectiva sistêmica não existe universalidade de nenhum modelo estratégico, nem de objetivos de estratégia e nem de sua formulação, que é influenciada pelas características sociais dos estrategistas e pelo contexto social dentro do qual operam (WHITTINGTON, 2001). De acordo com essa abordagem, a cultura organizacional é vital na formulação de estratégias e mostra a importância de as características culturais do Movimento Apaeano serem consideradas para a formulação de estratégias.

Segundo Barney (1991), para se entender uma organização é necessário observar quatro atributos: o valor, a raridade, a não possibilidade de imitação perfeita e a impossibilidade de ser substituído. De acordo com essas observações, as fontes diferenciais do Movimento Apaeano são: a origem do movimento (que brotou da necessidade de a sociedade evitar que as Apaes se transformem em empresas comerciais); a cultura organizacional estabelecida durante o percurso de sua existência e a participação ativa dos pais no pensar e decidir as estratégias do movimento. E essas são consideradas condições vitais para sua sustentabilidade.

A situação encontrada mostra, porém, uma falta de direção clara na estratégia do movimento. A percepção, por parte da Federação Nacional das Apaes, é de um desempenho sofrível, concernente ao cumprimento de sua missão e à necessidade de uma liderança estratégica visionária. Segundo Whittington (2001), para o estrategista sistêmico, a efetividade de uma estratégia está na compreensão do contexto e na observação das regras existentes. No caso de organizações como Apaes, há necessidade de haver uma direção definida e uma liderança capaz de motivar a mudança e sendo assim, o planejamento clássico pode ser muito útil.

Como explicitado anteriormente, constata-se a falta de um reordenamento que imprima mudanças na prática de gestão do Movimento Apaeano, um reordenamento que leve muitos de seus gestores a desfazerem o equívoco de trabalharem com a lógica de mercado em detrimento da lógica de gestão social. É preciso redirecionar esses gestores, conduzi-los para a busca da efetividade e relevância dos serviços prestados em vez de deixá-los apenas na enfática busca de eficiência e eficácia. É preciso ainda colocar os gestores e integrantes de recursos humanos em verdadeira sintonia com o novo projeto apaeano. Falta, isso sim, atribuir unissonância ao movimento e colocá-lo em consonância com o novo projeto.

As mudanças drásticas na legislação – como a Constituição de 1988⁶ e suas regulamentações, a Lei Orgânica da Assistência Social⁷ (LOAS), a implantação do Sistema Único de Assistência Social⁸ (SUAS), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional⁹ (LDBEN) e o Estatuto da Criança e do Adolescente¹⁰ (ECA) – trazem novas exigências. A articulação comunitária torna-se mais sofisticada e a existência de conselhos de direitos e políticas sociais mais descentralizadas muda todo o eixo de orientação e atuação.

Destaque-se também a questão financeira como um grande desafio. A postura dos brasileiros com relação a doações e a visão “estadocêntrica” do governo federal brasileiro, que não considera as organizações sociais como parceiras, dificultam a relação Governo-Movimento Apaeano e

⁶ Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 8 set. 2011.

⁷ BRASIL. Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8742.htm>. Acesso em: 8 set. 2011.

⁸ Disponível em: < <http://www.mds.gov.br/assistenciasocial/suas>>. Acesso em: 8 set. 2011.

⁹ BRASIL. Ministério da Educação. Disponível em: < http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb_5ed.pdf>. Acesso em: 8 set. 2011

¹⁰ BRASIL. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8069.htm>. Acesso em: 8 set. 2011.



acarretam uma crescente escassez de recursos. A essas questões soma-se o fato de que as pessoas com deficiência física e sensorial assumem um maior protagonismo, diminuindo a percepção das necessidades do deficiente intelectual. Outro agravante do quadro são os escândalos que envolvem organizações ditas como “sociais”.

As entrevistas realizadas mostraram a importância da capacitação das lideranças, pois numa mesma Apae existem concepções diferentes com relação à pessoa com

deficiência. Um dos grandes desafios seria, portanto, formar e treinar pessoas. Seria necessário capacitar os gestores mais antigos que não desejam mudanças, como também os funcionários que não conhecem a missão e a visão do movimento e, principalmente, os presidentes, cuja formação e cujos pontos de vista não coincidem com o novo projeto do Movimento Apaeano. Enfim, um dos maiores desafios da gestão são os próprios gestores e os recursos humanos da organização, sendo necessário capacitá-los.

Os seguintes pontos também foram observados na maioria das instituições que compõem a rede: deficiência na infraestrutura, nos setores administrativo- financeiros e técnicos e política e articulação institucional deficitárias. Observou-se também que o foco estratégico das questões jurídicas e de gestão são distantes da missão e não dão relevância à qualidade do serviço e à pessoa com deficiência. Há crises de liderança, que somadas à fragilidade organizacional prejudica a sinergia do movimento. Existe grande dependência de recursos financeiros governamentais, que estão cada vez mais escassos e ao mesmo tempo há obstáculos diversos que dificultam o relacionamento com o Estado.

Conclui-se, então, a existência desses dois obstáculos no Movimento Apaeano: o primeiro, considerado o maior problema a ser superado pelas Apaes, é a falta de uma estratégia eficaz. O segundo é a inexistência de pessoas qualificadas para a formulação de estratégias próprias do

Movimento Apaeano, resultando na contratação elevada de consultorias externas.

Esta pesquisa ainda mostra três diferenciais do Movimento Apaeano que devem ser mantidos e que estão se perdendo: a concepção de movimento social; o respeito à forte cultura existente e a participação ativa dos pais.

Cresce, portanto, a importância de se refletir sobre a gestão dessa rede e de se buscar um posicionamento sobre questões que estão em voga: educação inclusiva, família, renda e trabalho e articulação comunitária.

Com base nesta análise, o Movimento Apaeano definiu quatro dimensões como estratégicas: a transparência da gestão; a busca da sustentabilidade institucional; a melhoria da qualidade dos serviços e o resgate da capacidade de articulação.

A partir daí dez eixos estratégicos foram adotados: fortalecer o conceito de Rede Apae; disponibilizar técnicas de gestão e instrumentos jurídicos para a melhoria da eficácia operacional da rede; mudar o foco estratégico para a pessoa com deficiência em seu ciclo de vida e para sua família ; buscar metodologias que assegurem a efetiva inclusão social das pessoas com deficiência; desenvolver mecanismos de transparência de contas e de ações para toda a rede; articular comunicação com organismos nacionais e internacionais para acompanhamento de tendências, movimentos, recomendações e pesquisas científicas que levem ao fortalecimento da Rede Apae; buscar novas metodologias para a capacitação e aperfeiçoamento dos profissionais da rede; assegurar o cumprimento dos direitos das pessoas com deficiência, instrumentalizando a própria pessoa com deficiência e sua família e zelar pela qualidade dos serviços ofertados pela.





2. VISÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÃO SOCIAL

O movimento das Apaes precisa estar imbuído de alguns conceitos de sua própria administração para ter uma gestão relevante e efetiva e assim poder oferecer atenção de boa qualidade aos seus beneficiários.

2.1 LIDERANÇA ESTRATÉGICA NAS APAES

No final do século XIX, os estrategistas eram os grandes empreendedores. Um estudo do período de 1880 a 1940, realizado nos EUA, na Alemanha e no Reino Unido mostra a passagem da empresa familiar caracterizada pela ineficiência para a empresa baseada na gerência profissional.

Esse estudo mostra que no século XX, advindo dos impérios industriais construídos, surge a necessidade de uma nova classe: os gerentes profissionais que consolidam as grandes empresas e representam a base do pensamento clássico. E, fazendo um paralelo, percebe-se que para a construção da Rede Apae foram necessárias grandes empreendedoras, em geral senhoras da alta sociedade. Nos dias atuais deve-se fazer a transição para Apaes mais eficientes e eficazes conservando, é claro, a efetividade e a relevância dos serviços prestados, o que acarreta a necessidade de gerentes mais profissionais.

A característica de liderança se dá de acordo com o contexto histórico que, em fases de esperança econômica, há uma atração por lideranças empreendedoras; em fases de crise econômica, por líderes visionários (heróis); e em fases de crise política, por líderes gerentes. Atualmente num ambiente cada vez mais turbulento e de rápidas mudanças, exige-se “lideranças de qualidade”.



Em suma, liderança é essencial nas organizações atuais, sejam organizações com fins econômicos ou organizações com fins sociais. Liderar é dar ordens e ditar os procedimentos necessários para lidar com a mudança.

2.1.1 O que precisamos observar para escolhermos um bom líder para as Apaes?

Observar o contexto da Organização:

O que o Líder necessita observar para efetuar as mudanças necessárias?

- Não negligenciar equipes nem processos;
- Observar que a supremacia de um grupo importante afeta a estratégia das organizações sociais. Apaes dominadas por profissionais da área financeira ou contábil tendem a ser mais cautelosas, enquanto as Apaes dominadas por profissionais de áreas técnicas (educação, saúde, assistência social, entre outros) assumem mais riscos, são mais inovadoras.

2.1.2 Características de um líder

- Autoconfiança;
- Autodeterminação;
- Eloquência;
- Energia
- Comportamento expressivo;
- Insight pessoal

2.2 O QUE É VISÃO ESTRATÉGICA?

Consiste em introjetar a necessidade de redirecionar as Apaes continuamente, devido à exigência de um mundo cada vez mais complexo, o que leva a gestão a adotar uma terminologia estratégica e a preservar a relevância dos serviços prestados. É aproximar mais ainda o planejamento estratégico à gestão estratégica (previsões racionais), porém, revendo-os constantemente e complementando-os com a arte do julgamento estratégico.

Para agirmos estrategicamente, temos que:

Questionar a missão da Apae permanentemente para mantê-la viável, exitosa e relevante.

Ter segurança de que a Apae tem capacidade de atender com qualidade a demanda que recebe.

Ter uma gestão que valorize as pessoas, a comunicação interna, as competências, a inovação, o planejamento e a sustentabilidade.

Pensar sistematicamente sobre o futuro e analisar problemas incomuns.

2.3 VISÃO ESTRATÉGICA NA ORGANIZAÇÃO SOCIAL

2.3.1 O que são organizações sociais?

São organizações sem fins econômicos, autônomas, isto é, sem vínculo com o governo, voltadas para atendimento das necessidades de organizações de base popular, em parceria com a ação do Estado.



2.3.2 Características gerais de Organizações do Terceiro Setor

- O trabalho é motivado por um ideal que é compartilhado por seus membros;
- O processo de planejamento existe mesmo que em geral não seja formalizado;
- Falta de visão clara de sua missão, de forma a delimitar suas ações, fixar objetivos e metas e avaliar seus resultados;
- Alto grau de compartilhamento das atividades a serem desenvolvidas, porém, sem nenhuma sistematização de dados para efeito de avaliação de desempenho gerencial;
- Sua organização prima pela informalidade, praticamente sem normas e sem procedimentos escritos, o que as torna ágeis, mas dificulta sua gestão por falta de definição clara das funções e responsabilidades de seu pessoal.
- O tipo de trabalho que realizam apresenta dificuldades para avaliação, seja por seu efeito de longo prazo, seja por seu caráter mais qualitativo;
- O produto do seu trabalho em geral não é vendido, o que torna sua produção dependente de doações.
- Estudos realizados sobre o terceiro setor apontam algumas limitações que levam à baixa capacidade de sustentabilidade, destacando-se:
- Fragilidade organizacional;
- Dependência de recursos financeiros governamentais – cada vez mais escassos;
- Falta de Recursos Humanos adequadamente capacitados;
- Existência de obstáculos diversos para melhor relacionamento com o estado.

Diante disso, toda instituição do Terceiro Setor deve observar quatro dimensões para o desenvolvimento de sua gestão. São elas:

- Transparência;
- Sustentabilidade;
- Qualidade de Serviço;
- Capacidade de Articulação;

2.4 VISÃO ESTRATÉGICA NA APAE

Premissas

- Preservação da concepção de movimento social, não permitindo que as Apaes se transformem em empresas com fins econômicos;
- Respeito à forte cultura existente no Movimento Apaeano;
- Participação ativa dos pais no pensar e decidir as estratégias do movimento, como atitude vital para sua sustentabilidade;

EIXOS ESTRATÉGICOS

Eixo 1: Incorporação de uma visão sistêmica das Apaes com as Federações Estaduais e dessas com a Federação Nacional, criando uma sinergia no movimento e seu consequente fortalecimento, facilitando assim a transferência de tecnologias exitosas, captação de recursos, etc.

Eixo 2: Implantação do conceito de efetividade de gestão (trazendo conceitos, atitudes da gestão corporativa para instituições do terceiro setor – Planejamento Estratégico; Gestão de Competência; Gestão de Pessoas; Gestão de Informações, Gestão do Conhecimento, entre outros) nas Apaes.



Eixo 3: Implantação de eixos referenciais de atuação focalizados na família e nos ciclos de vida das pessoas com deficiência intelectual.

Eixo 4: Resgate e fortalecimento da imagem e da identidade do movimento apaeano de excelência e referência no país, na defesa de direitos e prestação de serviços, direcionados à melhoria da qualidade de vida da pessoa com deficiência intelectual e à construção de uma sociedade justa e solidária.

Eixo 5: Desenvolver metodologias de ensino voltadas para o enfrentamento das dificuldades de aprendizagem das pessoas com deficiência intelectual, subsidiando o sistema de ensino na questão da inclusão dessa pessoa nas escolas comuns.

Eixo 6: Dinamização do programa de autogestão e autodefesa, assegurando espaços para a participação ativa das pessoas com deficiência intelectual, capacitando-as em legislação e assuntos de seu interesse, incentivando-as a se manifestarem na defesa de seus direitos e no exercício pleno da cidadania.

Eixo 7: Desenvolvimento de ações, de oportunidades e iniciativas diversificadas que resgatem, facilitem e assegurem a possibilidade efetiva de participação das famílias nas instâncias de decisões e de atuação da Apae.

Eixo 8: Desenvolvimento de modernas metodologias de qualificação profissional, compatíveis com as demandas do mercado de trabalho e com as potencialidades dos jovens deficientes e de suas famílias, elevando a sua possibilidades de emprego.

Eixo 9: Desenvolvimento e busca de novas metodologias e tecnologias que ampliem o conhecimento da deficiência intelectual, das necessidades e potencialidades desse público, assegurando sua efetiva inclusão social.

Eixo 10: Oferecimento de serviços básicos de qualidade nas diversas áreas, de acordo com as diretrizes do movimento apaeano, complementando sua atuação com outros serviços desenvolvidos pela comunidade.

Eixo 11: Articulação com o Governo e com a Comunidade de modo a assegurar melhor qualidade de vida para as pessoas idosas com deficiência intelectual.

2.5 GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

GESTÃO

É a arte de pensar, decidir e agir, fazer acontecer.

O QUE É GERENCIAR?

É a ação de estabelecer ou interpretar objetivos e de alocar recursos para atingir uma finalidade previamente determinada.

O QUE É EFICIÊNCIA?

É a melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis.

O QUE É EFICÁCIA?

É fazer o que deve ser feito, isto é, cumprir o objetivo determinado.

O QUE É EFETIVIDADE?

É a capacidade de atender às expectativas da sociedade.

O QUE É RELEVÂNCIA?

É fazer aquilo que tem importância.



FUNÇÕES GERENCIAIS

São atividades realizadas por um gerente-dirigente, chefe de departamento, coordenador ou supervisor para buscar a sobrevivência da organização ou unidade que gere. São elas: Planejamento, Organização, Direção e Controle.

O QUE É PLANEJAMENTO?

É o processo de estabelecer antecipadamente a finalidade da organização, determinar/definir/escolher objetivos e prever as atividades e os recursos necessários para atingi-los.

O QUE É ORGANIZAÇÃO?

Compreende a capacidade ou ação de agrupar pessoas e recursos, definindo atribuições, responsabilidades e relações entre indivíduos e grupos, de modo a possibilitar o alcance dos objetivos da organização (empresa).

O QUE É FUNÇÃO DE DIREÇÃO?

É a ação de conduzir e motivar pessoas a executarem suas tarefas a fim de alcançarem os objetivos organizacionais.

O QUE É A FUNÇÃO DE CONTROLE?

É a função que compara as ações planejadas com os resultados obtidos. A partir dessa análise é possível dar início a eventuais correções nos rumos definidos pela organização.

Revisitados esse conceitos e tendo como centralidade a visão estratégica de organização social, ilustramos abaixo um fluxograma de gestão das Apaes e logo após detalharemos cada área de atuação.



FIGURA 1: Fluxograma de Gestão de Apaes



3. ORGANIZAÇÃO JURÍDICO-ADMINISTRATIVA DAS APAES

3.1 O QUE É UMA APAE?

- Integra o conjunto de entidades de terceiro setor,
- É denominada como Associação Civil, nos termos do Código Civil Brasileiro;
- Constitui uma entidade filantrópica, ou seja, não cobra os serviços prestados aos seus beneficiários;
- De caráter assistencial, educacional, cultural, de saúde, de estudo e pesquisa, desportivo e outros;
- Sem fins econômicos: Suas atividades não visam lucros, tampouco distribuem resultados, benefícios ou outros;
- Com duração indeterminada.

3.2 EFEITOS JURÍDICOS DE UMA ORGANIZAÇÃO DE TERCEIRO SETOR

- Existência de recursos híbridos (ou seja, é financiada tanto por recursos públicos quanto privados);
- São formalmente constituídas;
- Possuem gestão própria;
- A finalidade da organização é não-lucrativa;
- Predominância do trabalho voluntário.



3.3 ESFERAS DE ATUAÇÃO DE UMA APAE

- Defesa de direitos;
- Prestação de serviços;
- Apoio à família.

3.4 ASPECTOS JURÍDICOS DE UMA APAE

A Apae possui duas esferas jurídicas de atuação, quais sejam: organização administrativa e defesa dos direitos da pessoa com deficiência.

Vejamos:



FIGURA 2: Aspectos jurídicos de uma Apae

3.5 ESTRUTURA DO MOVIMENTO APAEANO



FIGURA 3: Estrutura do Movimento Apaeano



3.5.1 Por que estar filiado à Federação Nacional?

- A Federação Nacional é detentora da Marca Apae;
- É responsável pela definição das políticas de defesa da pessoa com deficiência frente aos órgãos federais;
- Sede: Brasília - DF

3.5.2 Por se filiar à Federação Estadual?

- Filiação automática;
- Responsável pela articulação de ações de defesa da pessoa com deficiência no âmbito estadual;
- Promoção dos eventos estaduais.



FIGURA 4: Mapa das Federações Estaduais das Apaes. Fonte: Fenapaes, 2011. Disponível em: <<http://www.apaebrasil.org.br/federacoes-estaduais.phtml>>. Acesso em: 8 set. 2011

3.5.3 Conselhos Regionais?

- Constituem a representação física da Federação nas regiões do Estado, distribuídas geograficamente, de acordo com a necessidade

3.6 QUAL A IMPORTÂNCIA DA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E JURÍDICA DE UMA APAE?

- Sendo associação dotada de personalidade jurídica, possui direitos e deveres perante a lei;
- Evita, preventivamente, que no futuro a entidade seja acionada por alguma irregularidade cometida;
- Transparência dos atos institucionais;
- Idoneidade da entidade perante a sociedade que integra, favorecendo a credibilidade e fortalecimento do movimento Apaeano;

3.7 DOCUMENTOS ESSENCIAIS PARA A EXISTÊNCIA DE UMA APAE ORGANIZADA

3.7.1 Estatuto

- Conceito: Lei ou regulamento em que se fixam os princípios institucionais ou orgânicos de uma coletividade ou corporação pública ou privada;
- A APAE deve adotar o Estatuto Padrão das APAES, elaborado pela Federação Nacional das APAES, ressalvadas as disposições atinentes aos critérios de diferenciação regional e as de caráter transitório, desde que aprovadas pela Federação Nacional das APAES;
- Depende de prévia aprovação da assembléia geral;



- Após a aprovação em assembleia, tem-se a obrigatoriedade de seu registro perante o Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas – Lei 6.015/73 – Lei de Registros Públicos.

3.7.2 Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas - CNPJ

- O CNPJ é o cadastro administrado pela Receita Federal que registra as informações cadastrais da pessoa jurídica.
- Substituiu o antigo Cadastro Geral de Contribuintes (CGC) do Ministério da Fazenda
- Determina a personalidade jurídica da entidade

3.7.3 Filiação à Federação Nacional

A Marca APAE¹¹ é patenteada pela Federação Nacional das Apaes, sendo seu direito EXCLUSIVO outorgar direito de uso às suas filiadas do nome, símbolo e sigla, desde que digam estatuto com eixo comum.



FIGURA 5: Marca Apae

¹¹ Vide art. 2º, §2º do Estatuto padrão das Apaes

3.7.4 Registros nos Conselhos

Tem-se como de grande importância a participação das Apaes nos Conselhos de seu Município, referentes ao seu âmbito de atuação.

Abaixo, listamos alguns desses Conselhos:

- Conselho Municipal de Assistência Social;
- Conselho Municipal da Criança e do Adolescente;
- Conselho Municipal de Educação;
- Conselho Municipal da Pessoa com Deficiência;
- Conselho Municipal do Idoso;
- Conselho Municipal de Saúde.

Conselho Municipal de Assistência Social

Benefícios:

- Participar do orçamento municipal de sua localidade (FMAS – Fundo Municipal da Assistência Social);
- Firmar convênios;
- Pleitear verbas públicas;
- Obter certificados de Entidades de Assistência Social.

Consequências do não requerimento:

- Impossibilidade de requerer a Utilidade Pública Federal;
- Impossibilidade de requerer Certificado de entidade de Assistência Social e registro no Conselho Nacional da Assistência Social;
- Vedação da obtenção de incentivos fiscais e financeiros.

Conselho Municipal da Criança e do Adolescente

Benefícios:

- Participar de concursos e projetos federal, estadual e municipal
- Ter projetos financiados através do FNCA (Fundo Nacional da Criança e do Adolescente) DECA (Fundo Estadual da Criança e do Adolescente) e FIA (Fundo Municipal da Infância e da Adolescência)

Demais conselhos

A participação da Apaes nos demais conselhos que integram sua esfera de atuação faz-se importante para viabilizar a criação de políticas públicas destinadas à pessoa com deficiência intelectual e múltipla na esfera municipal.

3.7.5 Outros registros

Registro na Secretaria do Estado de Desenvolvimento Social

- Fim especial de subvenções sociais da Administração Estadual Direta e Indireta;
- Renovação anual.

Benefícios

- Receber subvenções
- Firmar convênios com órgãos estaduais
- Obter descontos no pagamento de energia elétrica (somente em algumas localidades)

SICONV – Sistema de Convênio

- Portal de Convênios (www.convenios.gov.br)
- Viabiliza o recebimento e prestação de contas de recursos federais.

3.8 TÍTULOS E CERTIFICADOS

As entidades sem fins lucrativos têm como pré requisito uma série de registros, títulos e documentos, que demandam inúmeras formalidades para sua obtenção, mas que, no entanto, são de vital relevância para seu funcionamento.

A seguir, listaremos alguns desses:

- Utilidade Pública Municipal;
- Utilidade Pública Estadual;
- Utilidade Pública Federal;
- Certificado de Entidade de Assistência Social – CEBAS;
- Isenção da Cota Patronal.

Utilidade Pública Municipal

- Solicitação por meio de projeto de lei apresentado por vereador. A Lei Orgânica de cada município estabelece o prazo e critérios para sua concessão.

Benefícios

- Isenção taxa de publicidade, IPTU (Imposto predial e territorial urbano), ISS (imposto sobre serviços).
- Descontos em taxas (água, etc).



Consequências do não requerimento

- Impossibilidade requerer Utilidade Pública Federal;
- Impossibilidade de se firmar convênios.

Utilidade Pública Estadual

- Tempo de funcionamento da entidade (em média): 02 (dois) anos;
- Tempo médio de tramitação na Assembléia Legislativa: 05 meses;
- Projeto de Lei apresentado por Deputado Estadual ou pela Mesa Diretora.

Benefícios

- Isenção ITCD (Imposto de transmissão causa mortis e doação), ICMS (imposto sobre circulação em mercadorias e prestação de serviços);
- Isenção ou imunidade do IPVA (imposto sobre a propriedade de veículos automotores);
- Isenção pagamentos de emolumentos para registro de documentos;
- Isenção de pagamentos de emolumentos para autenticação de documentos;

Utilidade Pública Federal

- Outorgado pelo Ministério da Justiça
- Tempo de funcionamento da entidade: 03 (três) anos
- Tempo médio para obtenção da declaração: 05 (cinco) meses
- Documentos referentes aos 03 últimos exercícios

- Manutenção do título – Cadastro no CNEs (Cadastro Nacional de Entidades), devendo a prestação de contas ser apresentada até 30 de abril de cada ano.

Benefícios

- Dedução fiscal no Imposto de renda, em doações de pessoas jurídicas
- Acesso a subvenções e auxílio da União;
- Pleitear o Certificado de Entidade de Assistência Social – CEAS.

Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social

- Competência para emissão do Certificado: Ministério da Saúde, Educação e Desenvolvimento Social, de acordo com a atividade preponderante;
- Escolha pela atividade preponderante da entidade tem por base a atividade principal trazida em seu CNPJ;
- Entidades dirigidas à pessoa com deficiência devem comprovar 60% de sua capacidade de atendimento ao sistema de assistência social;
- Protocolo do pedido de renovação: 6 meses anteriores à data de validade
- Recursos: 30 dias

Benefícios

- Isenção cota patronal INSS (depende de procedimento específico);
- Isenção IPI (imposto sobre produtos industrializados);
- Isenção salário educação;
- Redução alíquota PIS.
- Isenção da Cota Patronal



- Permissão de não recolhimento da contribuição de 20% ao INSS, sobre a folha de salários da entidade;
- Requisitos: Possuir o título de Utilidade pública Federal e Certificado de Entidade de Assistência Social, aplicação integral do resultado nas atividades de manutenção e desenvolvimento dos objetivos institucionais.

3.9 INCENTIVOS FISCAIS

- Doações de pessoas físicas – não dedução no imposto de renda
- Doações de pessoas jurídicas – dedução no imposto até no limite de 2% do imposto de renda devido. Limitadas às tributadas pelo regime do lucro real, não beneficiando as tributadas pelo simples ou pelo lucro presumido

3.10 TRANSFERÊNCIAS DE RECURSOS PÚBLICOS

- Pode ser realizado por meio de convênios e Contratos de Repasse, que varia de acordo com a natureza do recurso;
- As regras para transferência de recursos federais encontram-se dispostas, dentre outros, no Decreto 6.170/2007 e Portaria Interministerial 127
- Qualificação dos dirigentes: De acordo com o Decreto 6619/2008 é vedada a celebração de convênios e contratos de repasse com entidades privadas sem fins lucrativos que tenham como dirigente agente político de Poder ou do Ministério Público, dirigente de órgão ou entidade da administração pública de qualquer esfera governamental, ou respectivo cônjuge ou companheiro, bem como parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o segundo grau;

3.11 DIRETORIA DE UMA APAE

- São eleitos para mandatos de 03 (três) anos: Diretoria Executiva, Conselho de Administração e Conselho Fiscal, permitindo-se uma reeleição;

- A Diretoria Executiva é constituída por: Presidente, Vice-Presidente, 1º e 2º Diretor Secretário, 1º e 2º Diretor Financeiro, Diretor Social, Diretor de Patrimônio
- O Conselho Fiscal integra 03 membros efetivos e 03 membros suplentes
- Conselho de Administração 05 a 15 membros
- Autodefensores
- A Assembleia Geral constitui o órgão soberano da entidade

3.12 DEFESA DE DIREITOS DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA

A Apae constitui, acima de tudo, uma associação de defesa de direitos da pessoa com deficiência intelectual, múltipla e sua família.

Toda a organização administrativa e jurídica de uma Apae visa beneficiar o trabalho desenvolvido para a pessoa com deficiência, afinal, uma apae só é verdadeiramente organizada quando cumpre seus fins estatutários.

Cabe, portanto, à entidade, viabilizar os meios jurídicos (ou não) para a efetivação destes direitos que já são trazidos em lei

Para tal, é importante contar com o auxílio de uma Procuradoria Jurídica atuante, que poderá, de acordo com a necessidade, formalizar parcerias com outras esferas da sociedade, buscando, assim, a concretização desses direitos. Dentre eles citamos: parcerias com faculdades, advogados, núcleos sociais, dentre outros.

Cabe lembrar que sendo a Apae uma associação, pode ela representar a pessoa com deficiência em ações que visem a efetivação de seus direitos.





4. ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS

4.1 OBJETIVOS

- Identificar os serviços fundamentais para a construção de um padrão básico de atendimento na Rede Apae.
- Promover o desenvolvimento da autonomia e independência da pessoa com deficiência intelectual.

4.2 COMO DEFINIR A ORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS?

- 1 - Identificação da demanda;
- 2 - Diagnóstico da rede de atendimento do município;
- 3 - Levantamento dos custos/ análise do custo benefício
 - materiais: local, equipamentos,
 - humanos: profissionais envolvidos, carga horária,
 - capacitação: inicial, em serviço, atualização
 - manutenção: materiais de consumo,
 - tempo de execução: temporário, indeterminado.
- 4 - Definição do Financiamento;
- 5 - Prioridade de intervenção;
- 6 - Implantação



QUE SERVIÇOS ORGANIZAR?

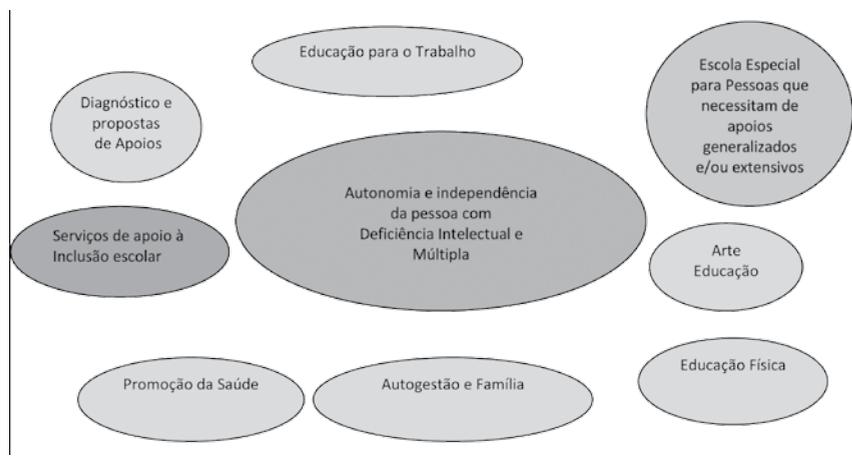


FIGURA 6: Atenção Integral e Integrada à Pessoa com Deficiência Intelectual e Múltipla



FIGURA 8: Defesa de direitos, articulação e mobilização social

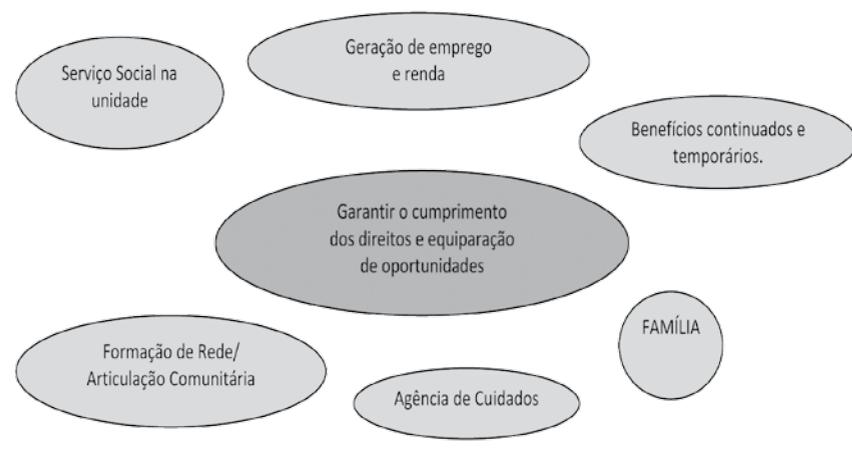


FIGURA 7: Assistência social e fortalecimento da família

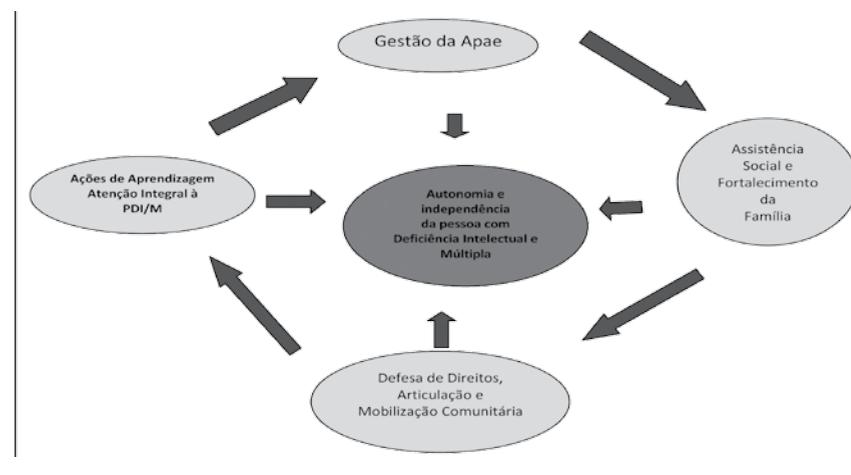


FIGURA 9: Integralidade das ações



5. COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

COMUNICAÇÃO CLARA E OBJETIVA ATENDENDO O PÚBLICO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA INTELLECTUAL E MÚLTIPLA

O QUE É COMUNICAÇÃO? Comunicação é um campo de conhecimento acadêmico que estuda os processos de comunicação humana.

Etimologia da palavra: tornar comum, partilhar, interação indivíduo e Sociedade e participação democrática.

ALGUNS EXEMPLOS:

COMUNICAÇÕES ORAIS: são as ordens, pedidos, colóquios, “bate-papos”, comunicações telefônicas, pelo rádio, debates, discussões, etc.

COMUNICAÇÕES ESCRITAS: são as cartas, jornais impressos, revistas, cartazes, etc.

COMUNICAÇÕES NÃO VERBAIS: são as comunicações estabelecidas, que não são feitas com sinais verbais, nem com a fala e nem com a escrita.

POR MÍMICAS: gestos das mãos, do corpo, da face (caretas).

PELO OLHAR: muitas vezes podemos saber o que uma pessoa quer de nós pelo olhar.

PELA POSTURA DO CORPO: muitas vezes o nosso corpo fala o que realmente gostaríamos de dizer verbalmente.



CONSCIENTE OU INCONSCIENTEMENTE: falar é uma atitude consciente enquanto a postura é inconsciente.

A comunicação Institucional deve ser trabalhada internamente, dentro das unidades, como instrumento até motivacional para que os milhares de funcionários possam estar preparados para prestarem um serviço mais eficiente à sociedade. É um elo entre a Instituição e a sociedade. Deve ser clara, direta e objetiva.

O OBJETIVO PRINCIPAL DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL FEITO PELOS APAEANOS: Não é a captação de recursos financeiros e sim a transformação da cultura social.

SOMOS AGENTES TRANSFORMADORES DA CULTURA SOCIAL.

A Comunicação Institucional é feita por todos, no dia-a-dia, de forma INTEGRADA, SISTÊMICA E CONTINUADA, focalizando objetivos do todo.

Não é função apenas de um setor, mas o direcionamento de informações na comunicação é essencial para um ambiente de trabalho motivacional com informação direcionada, o que proporciona linguagem unificada .

MARCA

Marca é um símbolo que representa uma série de informações sobre um produto, um grupo de produtos ou uma empresa.

Este símbolo é constituído por um nome, marca identificadora, imagens ou conceitos que distinguem o produto, serviço ou a empresa.

Sua história: reputação, confiança , ética, realidade, valores e prática.

Somos todos influenciados direta ou indiretamente pelo poder das marcas. Marca é mais importante que o produto.

EXEMPLOS:

Marcas de sucesso: APAE, McDonalds, Nike, Coca- Cola, Bombril, etc;

A força e credibilidade da marca APAE como ferramenta para o sucesso na Comunicação Institucional.



ATENÇÃO:

Cabe ao profissional desta área refletir :

- Que ação tenho necessidade de divulgar?
- Qual é o período necessário para execução da ação?
- Por que desenvolver a ação?
- Que resultado quero alcançar?
- Que público quero atingir?
- A ação é importante para o desenvolvimento da instituição?
- A ação é acessível ao público alvo?
- Que estratégia será utilizada para avaliar a ação?



Planejamento de comunicação é importantíssimo na instituição, pois envolve grande público (interno e externo).

- Comunicação Interna
- Comunicação Externa

COMUNICAÇÃO INTERNA

Instrumentos Utilizados por APAES de PEQUENO, MÉDIO e GRANDE porte:

- Murais Informativos (direcionados por setor) anexado em um único espaço
- Confecção de Portifólio
- Relatório Mensal de Atividades
- Utilização de programas como power point e movie maker
- Edição de vídeos e revelação de fotos para exposição
- Centralização de todas as informações para um setor responsável
- Implantação de banco de dados com endereços parceiros
- Confecção de jornais internos com matérias sugeridas pelos profissionais, alunos e familiares
- Plenária ou Reunião Geral com Pais
- Informação aos alunos através dos profissionais
- Comemorações internas em datas especiais (entre alunos, familiares e profissionais)
- Reuniões com familiares
- Reuniões com profissionais
- Reuniões entre Gerentes/Coordenadores/Diretores e Presidente
- Reuniões com Diretoria Executiva e Administrativa
- Bilhetes em cadernos direcionados aos familiares
- Cartazes Relâmpagos mediante motivos especiais

Instrumentos Utilizados por APAES de MÉDIO e GRANDE porte:

- Pesquisa Institucional (respondida por familiares, alunos e contribuintes)
- Capacitação profissional
- Avaliação Institucional (avaliada em reunião pelos profissionais)
- Troca de e-mails internos entre setores, prioritariamente pelo setor de Comunicação Institucional.
- Aplicação de questionário visando o perfil profissional
- Implantação de uma caixa de sugestões e avaliação

- Atualização dos dados dos profissionais para comunicação contínua
- Envio de cartões de aniversário e confraternizações entre funcionários
- Capacitação para confecção de uma cartilha de regras internas
- Implantação do Sistema Cuidar
- Envolvimento dos voluntários em todas as ações da instituição
- Comunicação Via Intranet – Fomine Net Send GUI
- Implantação de uma rádio interna com informes diários
- Nomear uma pessoa para receber visitas na instituição e estipular dia e horário
- Cerimonial e eventos
- Coordenação de eventos internos por uma equipe dinâmica
- Criação de campanhas e peças se possível sob orientação de um profissional da área
- Implantação de placas de identificação, educativas e de sinalização
- Confecção de crachás para todos (inclusive visitantes)
- Enviar e-mail e cartões de agradecimento dos convites recebidos
- Café interativo
- Vídeo dos funcionários – valorização do trabalho

COMUNICAÇÃO EXTERNA

- Política de “Portas Abertas”
- Fortalecer parceria com a mídia local
- Divulgação contínua na mídia
- Parceria com empresários locais para elaboração de material de divulgação
- Palestras em escolas públicas e privadas, cursos de noivos, encontro de casais, mpresas, encontros comunitários; divulgando o trabalho da APAE.
- Implantação do site institucional e APAE em Rede
- Confecção de Boletim Anual – Prestação de contas conquistas
- Confecção de um jornal
- Captação de recursos e prestação de contas
- Parceria com sociedade (empresas, escolas, etc.)
- Atendimento aos jornalistas
- Divulgação e venda de Cursos para Apaes, escolas públicas e privadas, empresas (em parceria com a Fenapaes – UNIAPAE)
- Divulgação, exposição e comercialização dos produtos produzidos pelos alunos e mães nas oficinas.
- Campanhas sociais com materiais publicitários
- Serviço de Telemarketing (comunicação através da equipe e informes nos recibos)
- Realização de Seminários e Encontros Sociais.



- Elaboração de Projetos Sociais voltados ao meio ambiente, ações sociais, em parceria com outras entidades e líderes da comunidade.
- Participação efetiva em Conselhos Municipais
- Divulgação do site institucional
- Participação de familiares, alunos e profissionais da APAE em programas de rádio e TV.
- Reportagens, coberturas e coletivas feitas pela mídia local.
- Divulgação do Vídeo Institucional em empresas locais, em programa de TV, entre os profissionais da saúde, escolas, entre outros.
- Criação de Blog
- SPOT – Gravação com fala e muitas vezes com fundo musical. Rádio na Internet.
- JINGLE OU VINHETA - uma mensagem publicitária musicada e elaborada com um refrão simples e de curta duração, a fim de ser lembrado com facilidade.
- PROPAGANDA DE TV OU FILME INSTITUCIONAL a ser passado em cinemas, eventos da cidade como missa, shows, etc.
- CAMPANHAS EM EXTRATOS BANCÁRIOS, OUT-DOOR ,INDOOR (elevador, banheiro).
- LETREIRO DIGITAL – Correios, bancos, etc.

FATORES IMPORTANTES:

- Jornais devem ser assinados por um jornalista graduado e não esquecer do expediente; lei 5.250/67 Código da ética jornalística;
- Nunca utilizar imagens dos alunos sem autorização dos pais;
- Ser claro e objetivo nas informações;
- Evitar excesso de informação nos espaços da instituição;
- Qualificação profissional prazerosa ;
- Sempre que enviar notícias, fazer um release;
- Fazer uso correto da gramática e evitar vocabulários difíceis
- Ler e pesquisar antes de criar qualquer texto;
- Solicitar ajuda sempre que necessário;



6. GESTÃO FINANCEIRA E CONTÁBIL

GESTÃO FINANCEIRA: É o processo de planejamento, implementação e controle dos recursos de uma entidade.

OBJETIVO: Fornecer informações adequadas para subsidiar as decisões estratégicas relativas à prestação de serviços, à sociedade e aos colaboradores.

PLANEJANDO FINANÇAS: Planejar é decidir com antecedência o que precisa ser feito, como será realizado, que critérios serão utilizados para o seu desenvolvimento, quem será o responsável pelas tarefas e como controlar o desempenho.

- 1.Plano de Metas;
- 2.Orçamento (ser conservador na sua elaboração, ter “cautela”).

PLANO DE METAS: É o instrumento que quantifica as metas a serem alcançadas no período.

PARA REALIZAR AS METAS:

- Levar em consideração o cenário em que a organização atua;
- Incluir uma avaliação realista quanto aos recursos acessíveis e os que podem ser adquiridos;
- Definir os setores envolvidos com as metas, os objetivos, as atribuições e as responsabilidades inerentes a cada área.



ORÇAMENTO

- Pode ser definido, em termos amplos, como o documento financeiro formal, que fixa a execução das responsabilidades, planejamento, coordenação e controle da administração;
- Prevê Receitas e fixa Despesas para um período pré-fixado (geralmente um ano).

ADMINISTRANDO AS FINANÇAS

- A essência do processo de gestão é a tomada de decisões;
- O principal papel da contabilidade é o registro dos dados para que, uma vez sistematizados, possam transformar-se em informação para o processo de tomada de decisão.

CONTABILIDADE

É uma ciência que procura transformar em informação dados gerados no dia-a-dia.

PEÇAS FUNDAMENTAIS (Exigidas por Lei)

- Balanço Patrimonial;
- Demonstração do Superávit ou Déficit do Exercício;
- Notas Explicativas às Demonstrações Contábeis;
- Demonstração de Mutação do Patrimônio Social.

CONTROLANDO AS FINANÇAS

A administração de uma entidade compreende três funções básicas:

- Planejamento;
- Coordenação;
- Controle (Fluxo de Caixa é o mais importante instrumento de controle e monitoramento das finanças da entidade).

ORIENTAÇÕES IMPORTANTES

DOAÇÕES EM MATERIAL - (brinquedos, roupas, alimentos)

Mesmo sem a nota fiscal, deve-se registrar a entrada utilizando o documento de doação, constante na gestão de materiais, valorando pelo valor de mercado do material ou similar.

- Há necessidade de centralização no controle de saídas e autorização de despesas (Ex: emissão de cheques);
- Não se compra sem nota fiscal acompanhada da devida quitação;
- Não se deve atrasar o recolhimento de impostos.

RECURSOS HUMANOS CEDIDOS

Profissionais à disposição da APAE deverão constar da planilha de custo, pelo valor de remuneração praticado na Instituição (custo de reposição), pois, apesar de não sair numerário do caixa, no caso de perda do profissional a APAE terá de contratar um outro profissional remunerado.

GRATUIDADE

Refere-se ao atendimento do usuário, no qual há total isenção de pagamento por parte dos responsáveis. Esta necessidade de gratuidade está vinculada à própria condição de filantropia da Entidade.



GESTÃO DE MATERIAIS

O QUE É GESTÃO DE MATERIAIS

É a uniformidade de procedimentos na aquisição, controle, armazenamento, fornecimento e identificação de materiais, com o objetivo de controlar despesas, apurar o estoque ideal, visando a otimização dos recursos materiais e financeiros da entidade;

GESTÃO DE MATERIAIS

Inicia-se na verificação das necessidades e continua por meio do planejamento das compras, aquisição, recebimento, consumo, baixa no estoque e controle.

A FUNÇÃO COMPRAS

É uma operação da área de materiais que compõe o processo de abastecimento e surge na necessidade de suprir a entidade de material que não esteja disponível no estoque.

OBJETIVOS

- Obter e coordenar o fluxo contínuo de suprimentos de modo que seja aplicado um mínimo de investimento;
- Procurar manter negociação justa, honesta e com melhores condições para a entidade, inclusive de pagamento.

RESPONSABILIDADES DO SETOR DE COMPRAS

- Previsão das Necessidades de Compras;
- Seleção de Fornecedores (instalações, qualidade dos produtos oferecidos, preço, prazo, etc.);

- Determinação do produto a ser comprado;
- Padronização e simplificação dos materiais a serem adquiridos;
- Especificações e substituições de materiais.

FORMULÁRIOS DE COMPRAS

- Requisição de Material por Setor (Anexo I);
- Autorização do Presidente e do Diretor Financeiro para compra de todo material permanente;
- Cotação de Material;
- Confirmação de Compras.



ANEXO I

Requisição de Material

Nº Ordem	Data	Quant.	Descrição do Material	Valor em R\$	Entregue por



7. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A mudança de enfoque de treinamento para educação corporativa se fez necessária para atender as exigências das organizações do século XXI.

A Educação Corporativa representa uma nova dimensão para o T&D – Treinamento e Desenvolvimento, configurando-se como uma nova evolução incremental, pois promove a criação, a apropriação de princípios filosóficos, metodológicos e empresariais, fazendo-se para tanto as devidas adaptações (OLIVEIRA, 2005).

É importante esclarecer que a Universidade Corporativa, ou Universidade Empresarial, é uma instituição de ensino técnico e superior, em níveis de graduação e pós-graduação, podendo ser vinculada a empresas privadas e públicas.

De acordo com Tarapanoff (2008)

“em organizações bem sucedidas no processo de aprendizagem, a aprendizagem individual é contínua, o conhecimento é compartilhado e a cultura organizacional apóia a aprendizagem. Os funcionários são encorajados a pensar criticamente e a assumir risco com novas idéias, sendo as suas contribuições devidamente valorizadas (TARAPANOFF, 200, 9.318 apud TARAPANOFF, 2008)”.

Assim, conforme a referida autora destaca, num contexto onde o maior paradigma é o de aprender a aprender, as universidades corporativas são contempladas como uma favorável alternativa em termos de estruturas críticas para que ocorra esse aprendizado com o uso das tecnologias de informação e comunicação que se encontram cada vez mais modernas.



Compreendendo a Universidade Corporativa como uma plataforma e lócus inovador e promissor para o desenvolvimento de competências, produção de conhecimento e sistematização de práticas e saberes, a Federação Nacional das Apaes implantou a Unidade Corporativa da Rede Apae – UNIAPAE com o objetivo de atender a necessidade de capacidade e atualizar seus profissionais ao longo da vida.

Diferentes Universidades Corporativas tem sido criadas no contexto brasileiro. Pode-se assinalar que as mais conhecidas são as do Banco do Brasil, da Petrobras (Universidade Petrobras), da Caixa Econômica Federal, da Datasul e do Sepro. No exterior, Shell Oil Corporation e hotéis Accor se destacam como Universidades Corporativas.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA DA REDE APAE– UNIAPAE

Consiste no braço técnico da Federação Nacional das Apaes e é uma Universidade “da” e “para” a Rede Apae.

Missão:

- Contribuir para o fortalecimento da Rede Apae no contexto social.
- Promover a formação das pessoas com deficiência envolvidas com a Rede Apae de forma a ser um importante espaço de desenvolvimento pessoal e profissional.
- Estimular a criatividade e a inovação.
- Ampliar a oportunidade de cultura do conhecimento.
- Criar uma base corporativa de conhecimentos que assegure a atualização contínua da Rede Apae.
- Valorizar o papel dos gestores da Rede Apae para atuarem como educadores.
- Contribuir para a intensificação do relacionamento das Apaes com a sociedade, instituições governamentais e não-governamentais e com o mercado.
- Fomentar a produção de novos conhecimentos sobre deficiência.
- Atuar em consonância com o Planejamento Estratégico e a missão da Federação Nacional das Apaes, que consistem em promover e articular ações de defesa dos direitos das pessoas com deficiência e em representar o movimento perante os organismos nacionais e internacionais para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas Apaes, na perspectiva da inclusão social e de seus usuários.

- Deve atuar também com autonomia, equidade, ética, profissionalismo e transparência, sendo regida pelos seguintes princípios:

INCLUSÃO SOCIAL: Adoção de uma forma de pensar e de agir que permita que os indivíduos se sintam aceitos, valorizados e seguros;

DIREITOS HUMANOS: A UNIAPAE considera que, no Movimento Apaeano, os direitos humanos consistem na valorização da diversidade nos âmbitos da vida do indivíduo, da família e da sociedade e na promoção da dignidade da pessoa com deficiência intelectual e múltipla.

CARACTERÍSTICAS:

1. Permite mais dedicação à produção e à sistematização de novos conhecimentos sobre a deficiência intelectual e múltipla.
2. Compartilha esses conhecimentos com as famílias, com os dirigentes, com os inúmeros profissionais e com as pessoas com deficiência intelectual da Rede;
3. É um importante espaço de desenvolvimento profissional, além de incentivar e orientar a produção de conhecimentos sobre a deficiência intelectual;
4. Visa fomentar a produção de conhecimentos por intermédio da coordenação de cursos, oficinas, câmaras técnicas (grupo de estudos).
5. Busca firmar termos de parceria, acordos de cooperação e intercâmbio técnico-científico e acadêmico com instituições de ensino e pesquisa (universidades, institutos e fundações).

PROPOSTA PEDAGÓGICA:

A proposta didático-pedagógica da Uniapae busca propiciar condições para uma aprendizagem ativa, contínua e colaborativa, onde há interação entre professores e inclusão social por meio dos seguintes programas:



PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO (PDC)

Cursos de curta duração; treinamentos; câmaras técnicas; fóruns; chat; e grupos de estudo; palestras; encontros; reuniões; seminários; extensão (atualização e aperfeiçoamento).

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO (PPG)

Cursos lato sensu e stricto sensu (especialização, mestrados profissional e acadêmico) em parceria com Universidades.

SISTEMA DE INTERCÂMBIO ENTRE GESTORES DAS APAES (SIGA)

Intercâmbio de gestores e de profissionais apaeanos com boas práticas de gestão na rede. Neste programa as Apaes abrem suas portas para as demais conhecerem sua estrutura, funcionamento e organização de serviços.

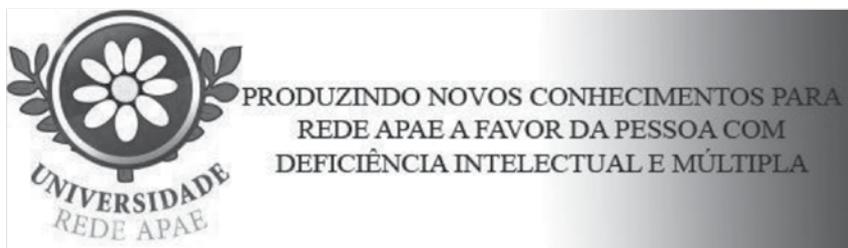


Figura 10: Universidade Corporativa da Rede Apae – UNIAPAE. Fonte: Disponível em: <www.apaebrasil.org.br/uniapae>. Acesso em: 8 set. 2011.



Figura 10: Universidade Corporativa da Rede Apae – UNIAPAE. Fonte: Disponível em: <www.apaebrasil.org.br/uniapae>. Acesso em: 8 set. 2011.





8. ACOMPANHAMENTO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DAS AÇÕES

É uma política que visa implementar uma cultura de autoacompanhamento, automonitoramento e autoavaliação em cada unidade Apae, buscando a excelência, tanto na defesa de direitos, quanto nos serviços prestados aos nossos usuários, suas famílias e à própria sociedade.

O QUE É ACOMPANHAMENTO?

É o conjunto de atividades de cooperação e assistência institucional e técnica que as Federações de Estado e a Nacional oferecem às Apaes para ajudá-las a atuar nas dificuldades apontadas pelo monitoramento/avaliação ou para reforçar e disseminar soluções ou iniciativas bem sucedidas.

O QUE É MONITORAMENTO?

É o debruçar sobre aquilo que está sendo feito no cotidiano e verificar se está acontecendo de acordo com o planejado. É coletar, processar e analisar sistemática e periodicamente os aspectos selecionados das atividades institucionais com o objetivo de observar se elas estão sendo executadas conforme o planejado e se estão tendo os resultados esperados. O monitoramento também permite perceber desvios e decidir sobre correções de rumo em curto prazo.



O QUE É AVALIAÇÃO?

É o juízo de valor que se faz sobre os programas e atividades realizados ou sobre qualquer dos seus componentes com o objetivo de auxiliar a tomada de decisões. Ajuda a decidir se os programas e atividades alcançaram os objetivos a que a instituição se propunha.

OBJETIVOS DESTA POLÍTICA?

GERAL

Implementar práticas permanentes (sistemáticas) de acompanhamento, monitoramento e avaliação para melhorar a qualidade dos serviços e da gestão do movimento apaeano.

ESPECÍFICOS:

- implementar práticas sistemática de auto avaliação/ monitoramento nas unidades Apaes;
- monitorar e avaliar a gestão e os serviços do movimento apaeano e de suas unidade Apaes;
- melhorar a avaliação das dimensões institucionais.

DIMENSÕES INSTITUCIONAIS

As cinco dimensões institucionais identificadas procuram expressar as áreas que melhor explicitam a missão da institucional e o papel estratégico das APAES. São de extrema relevância e resguardam a essência histórico-institucional do trabalho desenvolvido pelo movimento apaeano ao longo de sua caminhada. Essas dimensões são

consideradas como referenciais de análise e como indicadores a serem analisados na auto-avaliação e no monitoramento das unidades. Suas análises nos darão uma visão dos pontos positivos e dos restritivos, que facilitam ou impedem o cumprimento de nossa missão

São elas:

DIMENSÃO 1 - Garantia e Defesa dos Direitos das Pessoas com Deficiência.

DIMENSÃO 2 - Atenção Integral e Integrada à Pessoa com Deficiência Intelectual e Múltipla.

DIMENSÃO 3 - Fortalecimento das famílias.

DIMENSÃO 4 - Sustentabilidade institucional.

DIMENSÃO 5 - Articulação e Mobilização Social.



REFERÊNCIAS

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, n. 17. p. 99 - 120, 1991.

CALDAS, M. “Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do estrangeiro”. In: Motta, F.; Caldas, M. (Ed.). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

EVANS, P. B. Análise do estado no mundo neoliberal: uma abordagem institucional comparativa. *Revista de Economia Contemporânea*, Rio de Janeiro, n.4, dez. 1998.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS APAES. Disponível em < <http://www.apaebrasil.org.br/artigo.phtml>> Acesso em: 1 jun. 2009.

GOHN, M. G. Empoderamento e participação da comunidade em políticas sociais. *Saúde e Sociedade*, São Paulo, v.13, n.2, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12902004000200003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 27 maio. 2008.

HOFLING, E. M. Estado e políticas (públicas) sociais. *Caderno Cedes*, Campinas, n.55, ano XXI, nov., 2001.

OLIVEIRA, F. “Educação à distância e Educação Corporativa”. In: BALMA, F. (Org.). *Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências*. São Paulo: PErson Prentice Hall, 2005.



PORTER, M. O que é Estratégia? In: PORTER, M. (Ed). Competição – Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, cap. 2, 1999.

TARAPONOFF, K. (Org.). Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: UnB, 2001, 343p.

TARAPONOFF, K. Panorama da Educação Corporativa no contexto internacional. Disponível em: < <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229431901.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2001.

WHITTINGTON, Richard. O que é estratégia. São Paulo: Thomson Learning, cap. 3, 2006.



BIBLIOGRAFIA

EQUIPE TÉCNICA COAD. **NOVAS NORMAS CONTÁBEIS**. Rio de Janeiro: COAD, 2009.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS APAES. **MANUAL DE GESTÃO FINANCEIRA: PROJETO ÁGUIA**. Brasília, DF, 1993.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS APAES. **MANUAL DE GESTÃO MATERIAIS: PROJETO ÁGUIA**. Brasília, 1993.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS APAES. **POLÍTICA DE ACOMPANHAMENTO E MONITORAMENTO DO MOVIMENTO APAEANO: PROJETO SINERGIA**. Brasília, 2008.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **GESTÃO DE ONGS: PRINCIPAIS FUNÇÕES GERENCIAIS**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1997.







FEDERAÇÃO NACIONAL DAS APAES

