



FACULDADE HORIZONTINA

JULIANA CAMILA ALBERTI

**PROPOSTA DE QUALIFICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA
FUNDAÇÃO CAPACITAR**

HORIZONTINA

2016

FACULDADE HORIZONTINA
Bacharelado em Engenharia de Produção

JULIANA CAMILA ALBERTI

**PROPOSTA DE QUALIFICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA
FUNDAÇÃO CAPACITAR**

Trabalho Final de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, pelo Curso de Engenharia de Produção da Faculdade Horizontina.

ORIENTADOR: Marcelo Blume, Mestre.

HORIZONTINA-RS

2016



**FAHOR - FACULDADE HORIZONTALINA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a monografia:

“Proposta de Qualificação do Planejamento Estratégico da Fundação Capacitar”

Elaborada por:

Juliana Camila Alberti

**Aprovado em: 14/11/2016
Pela Comissão Examinadora**

**Mestre. Marcelo Blume
Presidente da Comissão Examinadora - Orientador**

**Mestra. Cátia Raquel Felden Bartz
FAHOR – Faculdade Horizontina**

**Especialista. Ivete Linn Ruppenthal
FAHOR – Faculdade Horizontina**

**HORIZONTALINA- RS
2016**

DEDICATÓRIA

Aos meus pais e familiares, que com muito amor e paciência estiveram ao meu lado durante toda trajetória da graduação.

AGRADECIMENTO

À Deus, por permitir que este dia chegasse. Aos meus familiares, que amo tanto. À Fundação Capacitar pelo apoio recebido.

RESUMO

Com a finalidade de “melhorar a vida das pessoas e da comunidade”, Pasquale (2009, p.36), as organizações não governamentais são pertencentes ao terceiro setor e dependem do trabalho voluntário para gerir e manter suas atividades em funcionamento. Nesse sentido, para melhorar a abrangência e a qualidade das atividades da Fundação Capacitar – organização sem fins lucrativos, localizada em Horizontina/RS – seus colaboradores iniciaram em 2015, a construção de um Planejamento Estratégico, a fim de orientar as atividades dos próximos cinco anos. Porém, o planejamento não pôde ser concluído devido à falta de disponibilidade das pessoas voluntárias. Consequentemente, a estagnação da construção do Planejamento Estratégico manteve as atividades da Fundação Capacitar restritas ao que já vinha sendo feito, não recebendo as melhorias necessárias identificadas para alcançar os objetivos já definidos. O presente trabalho é um estudo de caso que pretendeu dar continuidade ao processo de Planejamento Estratégico da Fundação Capacitar, propondo a complementação de etapas em aberto, com ênfase na criação dos planos de ação e do painel de indicadores. Para isso, foram realizadas entrevistas com dirigentes e colaboradores, além de estudos com outras entidades, para construção das propostas, possibilitando que os dirigentes voluntários tenham melhores condições de implementar nos próximos dois anos os objetivos estratégicos que já definiram, e também, possam alcançar a visão estabelecida através do cumprimento da missão, levando em consideração os Princípios e Valores da Fundação Capacitar. Para tanto, foram apresentados planos de ação, detalhando iniciativas, ações propostas e períodos sugestivos para realização das mesmas.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Terceiro Setor. Fundação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases do Planejamento Estratégico.....	20
Figura 2: Mapa da estratégia.	27
Figura 3: Modelo sugerido de Planejamento Estratégico para ONGs.....	32
Figura 4. Mapa Estratégico da Fundação Capacitar (2015).	47
Figura 5. Mapa Estratégico proposto para a Fundação Capacitar	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Comparativo das perspectivas do <i>Balanced scorecard</i> de dois autores.	25
Quadro 2: Fatores internos (controláveis).....	40
Quadro 3: Fatores externos (incontroláveis).	42
Quadro 4: <i>Benchmarking</i> Fundação Estudar X Fundação Capacitar.	44
Quadro 5: Painel de Controle dos Indicadores.	50
Quadro 6: Proposta de Painel de Controle de Indicadores.	52
Quadro 7: Plano de ação – Desenvolver a melhoria contínua dos processos.....	54
Quadro 8: Plano de ação – Promover os princípios orientadores das atividades da Fundação Capacitar.	57
Quadro 9: Plano de Ação – Aumentar a capacidade de mentores.....	58
Quadro 10: Plano de ação – Qualificação continuada de mentores.	60
Quadro 11: Plano de ação – Acompanhar a vida do beneficiário e egresso.....	61
Quadro 12: Plano de ação – Desenvolver o voluntariado.	64
Quadro 13: Plano de ação – Envolver a comunidade acadêmica.	66
Quadro 14: Plano de ação – Promover a Fundação Capacitar em sua totalidade.	67
Quadro 15: Plano de ação – Criar aproximação com a comunidade regional.....	69
Quadro 16: Plano de ação – Obter certificação e condição de entidade filantrópica.	70

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA	10
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	10
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.4 JUSTIFICATIVA.....	11
1.5 OBJETIVO GERAL.....	11
1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.7 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ALVO	12
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	16
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	16
2.1.1 Planejamento Tático.....	18
2.1.2 Planejamento Operacional	19
2.1.3 Etapas do Planejamento Estratégico	19
2.1.3.1 Diagnóstico Estratégico	20
2.1.3.2 Missão da Empresa	21
2.1.3.3 Instrumentos Prescritivos e Quantitativos	21
2.1.3.4 Controle e Avaliação	23
2.1.3.5 <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.2 O TERCEIRO SETOR	27
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TERCEIRO SETOR.....	29
3 METODOLOGIA	34
3.1 MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS	34
3.1.1 Tipos de pesquisa	34
3.1.2 Benchmarking.....	35
3.1.3 Entrevistas	36
3.1.4 Estudo de caso	37
3.2 FERRAMENTAS UTILIZADAS.....	38
3.3 DESCRIÇÃO DA POPULAÇÃO E DA AMOSTRA	38
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	39
4.1 ANÁLISE AMBIENTAL.....	39
4.1.1 Análise FOFA	39
4.1.2 Realização de <i>benchmarking</i>	43
4.2.1 Definição do negócio	46
4.2.2 Declaração da missão	46
4.3 MAPA DA ESTRATÉGIA.....	46
4.3.1 Mudanças de perspectivas.....	48
4.3.2 Reformulação de objetivos.....	49
4.4 PAINEL DE CONTROLE	50
4.5 PLANOS DE AÇÃO	52
CONCLUSÃO	71

INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico no terceiro setor é uma ferramenta que auxilia a realização de atividades geradoras de mudanças organizacionais, demandadas e planejadas estrategicamente para a sobrevivência e desenvolvimento das entidades sem fins lucrativos. A Fundação Capacitar (organização alvo deste estudo) percebeu a necessidade de fazer o uso desta ferramenta para promover mudanças organizacionais que impactassem em resultados sustentáveis, promovendo a qualificação e perpetuação das atividades beneficentes que oferece, através do fortalecimento de valores como gratidão e espírito de voluntariado.

Sendo assim, um Planejamento Estratégico para a instituição foi iniciado no ano de 2015, momento no qual foram definidas sua Visão, sua Missão, seus Princípios Orientadores e ainda, alguns objetivos estratégicos para os próximos anos. Entretanto, o Planejamento Estratégico não chegou a ser concluído, oportunizando a realização do presente trabalho através da análise e qualificação das etapas já realizadas e também, por meio da complementação do planejamento, propondo iniciativas, planos de ação e indicadores para o alcance dos objetivos.

1.1 TEMA

A qualificação e o aprimoramento de um Planejamento Estratégico.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Revisão do Planejamento Estratégico para os próximos dois anos de uma instituição sem fins lucrativos, que apoia o desenvolvimento de pessoas através do incentivo e permanência no ensino superior – um estudo de caso na Fundação Capacitar de Horizontina – RS.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

A organização alvo deste estudo, com o anseio de desenvolver cada vez mais beneficiários, voluntários e parceiros, iniciou a elaboração de um Planejamento Estratégico com a finalidade de proporcionar a melhoria da estruturação organizacional e a melhoria de processos. O planejamento não foi concluído e encontra-se parado desde 2015. Devido à pouca disponibilidade dos voluntários para dar o devido andamento. Consequentemente, os

objetivos que já foram definidos não estão sendo trabalhados, pois ainda não existem planos de ação para orientar o alcance dos mesmos e nem um controle de indicadores que avalie o desempenho obtido durante e após a realização das ações. Além disso, ainda não foram definidas as metas para o alcance dos objetivos e nem os prazos, custos e responsabilidades. Isso impede que as melhorias desejadas através do cumprimento de ações do Planejamento Estratégico, venham a ocorrer.

Neste sentido, o problema que se apresenta é “quais os pontos necessários para complementar e qualificar o Planejamento Estratégico da Fundação Capacitar de modo que possa haver uma clara definição da construção do futuro da instituição?”.

1.4 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho tem por finalidade criar as condições necessárias para que o Planejamento Estratégico da Fundação Capacitar (instituição que já ofereceu bolsas para 178 estudantes do ensino superior) possa ser executado, visto que a execução de um Planejamento Estratégico é dificultada se não houver definição de metas, responsabilidades e prazos para a realização das mesmas, impactando negativamente nas mudanças organizacionais relacionadas à qualificação de suas atividades e suas formas de atuação que são importantes para a sustentabilidade e credibilidade da finalidade da Fundação.

Aliado ao planejamento, é importante salientar que as ações de desenvolvimento da Fundação Capacitar dependem apenas de trabalho voluntário, o que precisa ser levado em consideração para o sucesso de suas atividades. É também uma oportunidade para que a Fundação receba algo comparável a uma consultoria gratuita, já que o presente trabalho servirá como objeto de estudo para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, proporcionando também à proponente da qualificação do Planejamento Estratégico da Fundação Capacitar, o aprimoramento de conhecimentos relacionados ao terceiro setor.

1.5 OBJETIVO GERAL

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 219), o objetivo geral “relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das ideias estudadas” e além disso, “está ligado a uma visão global e abrangente do tema”. Neste sentido, o objetivo geral do presente trabalho é “qualificar o Planejamento Estratégico da Fundação Capacitar”,

considerando o cenário interno e externo, bem como, o planejamento que já foi desenvolvido na Fundação até o presente momento.

1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos, para Marconi e Lakatos (2003, p. 219) “tem função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicá-lo a situações particulares”. Sendo assim, os objetivos específicos definidos para este trabalho são:

- Apresentar o conteúdo do Planejamento Estratégico da Fundação Capacitar, em andamento;
- Complementar o conteúdo do Planejamento Estratégico levando em consideração o referencial teórico;
- Estabelecer planos de ação com sugestões de período de ocorrência, responsáveis, indicadores e metas, para cada objetivo estratégico definido.

1.7 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ALVO

O Estatuto da Fundação Capacitar, a caracteriza como uma instituição do terceiro setor, apartidária e de natureza comunitária, instituída oficialmente em 24 de agosto de 2007 na cidade de Horizontina, noroeste do estado do Rio Grande do Sul e tem como finalidade realizar e gerir ações no Ensino Superior, por meio do desenvolvimento de ciências e tecnologias, arte, cultura, progresso comunitário, trabalhos humanísticos que criem condições para a inclusão social, de caráter cultural e econômico. Neste contexto, a Fundação Capacitar, por meio de um convênio celebrado com a Faculdade Horizontina, instituição de ensino superior localizada no município de Horizontina, mantém a oferta de bolsas de estudo para os acadêmicos aptos a participarem do programa de financiamento oferecido pela mesma.

Os acadêmicos que participam do programa chamado Benefício Crédito Mentoria, além de auxílio financeiro, contam com o acompanhamento de um mentor (profissional voluntário) que o acompanha, realizando o compartilhamento de experiências acadêmicas ou profissionais para formação acadêmica e humana, durante todo o período da graduação, de acordo com o Manual do Programa de Mentores existente na Fundação Capacitar. Ainda, de acordo com este manual, gradualmente os mentorandos deveriam estar sendo preparados, entre outras coisas, para continuarem participando do Programa de Mentores, exercendo a

participação como mentor, quando na condição de egresso. Porém, atualmente, o número de egressos voluntários ainda é muito baixo, indicando que as ações promovidas para o preparo dos mesmos para mentorar, ainda não é suficiente.

Das disposições gerais do Estatuto que rege o funcionamento da Fundação Capacitar, o qual, de acordo com seu instituidor, ainda não sofreu alterações desde sua criação, tem como órgãos administrativos o Conselho Deliberativo, a Diretoria Executiva e o Conselho Fiscal, cujas responsabilidades serão apresentadas a seguir:

- Conselho Deliberativo: tem a finalidade de estabelecer a fixação de diretrizes das atividades da Fundação; tomar decisões relacionadas ao aumento ou diminuição dos membros do conselho; realizar alterações nos membros da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal; autorizar a Diretoria Executiva sobre ações que possam penhorar os bens do ativo permanente, observando-se ação judicial, ouvido previamente o órgão do Ministério Público e a aprovação de doações com encargos; aprovar demonstrações das finanças, bem como, relatório do conselho fiscal, até 120 dias após seu encerramento; tomar decisões relacionadas aos planos de trabalho, sobre a proposta de orçamento, sobre regulamento de auxílios ou financiamentos oferecidos pela fundação, sobre alteração de estatuto e sobre o fim da Fundação.
- Diretoria Executiva: é formada por voluntários nomeados pelo Conselho Deliberativo, composto por diretor executivo, tesoureiro geral e por secretário geral. Cabe a Diretoria Executiva realizar a todos os atos necessários ao êxito das finalidades da Fundação e que não cabem ao Conselho Deliberativo, por exemplo: geração de relatórios de atividades e demonstrativos financeiros referente ao exercício anterior, proposta de orçamento e plano de trabalho para o próximo exercício; construção do Regimento Interno e Regulamento dos auxílios financeiros prestados, para aprovação do Conselho. Ainda, compete ao Diretor Executivo, mais especificamente, representar a Fundação ativa e passivamente, judicial, extrajudicial, realizar a convocação de reuniões, fazer a administração da Fundação, cumprindo com as decisões da Diretoria Executiva. Já o tesoureiro geral, em conjunto com o Diretor Executivo, abrir e encerrar contas bancárias, endosso de cheques, emitir ordens de pagamento, relatórios sobre as finanças, quando solicitado pelo Conselho Fiscal, no máximo em 30 dias; é também, responsável por apresentar o balanço patrimonial e os resultados financeiros, bem como, prestar contas anualmente ao Ministério Público. O secretário geral tem como principais funções lavrar atas, cuidar da correspondência, decidir a forma de arquivamento dos documentos.

- Conselho fiscal: tem a função de fiscalizar as finanças da Fundação, emitir parecer semestral sobre as contas em até 90 dias após o encerramento do exercício financeiro.

Todo o valor corrigido, de créditos recebidos pelos beneficiados durante a graduação devem ser devolvidos após a conclusão do curso como forma de auxiliar um próximo aluno, conforme o convênio vigente entre a Faculdade Horizontina e a Fundação Capacitar.

Em média, por ano, o volume de recursos movimentados para a oferta de bolsas chega em torno de 130 mil reais (conforme informação de um colaborador voluntário, atuante na área de gestão financeira). Além disso, de acordo com um levantamento feito pela secretária da Fundação, ao longo de sua história, a instituição já colaborou com a formação de 29 egressos da Faculdade Horizontina, os quais não desistiram do benefício. Destes, apenas 2 continuam participando ativamente de suas atividades, seja como mentor voluntário, ou como voluntário do administrativo. Em contrapartida, também registrou 108 desistências desde que iniciou suas atividades, número muito elevado, se comparado com o número de acadêmicos que concluíram a graduação.

Atualmente, suas atividades contemplam 25 acadêmicos com mentoria e auxílio financeiro simultaneamente, 2 com mentoria sem financiamento (os quais não atenderam as exigências mínimas de aprovação nas disciplinas para continuar com o benefício financeiro) e, 4 que realizaram o trancamento provisório do benefício. O administrativo da Fundação Capacitar é composto por 9 integrantes (que compõem o Conselho Deliberativo, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal, dos quais 3 também atuam como mentores) e 8 colaboradores que dão suporte às atividades dos demais. Além disso, existem 15 mentores voluntários que ainda não tem um (a) acadêmico (a) para mentorar, e até o momento, não foram envolvidos com outras atividades da Fundação.

A saúde financeira da organização alvo do estudo está em boas condições até o presente momento, visto que ela já pôde comprar créditos de bolsas de estudo que serão ofertadas no próximo ano. Entretanto, isso é resultado de dois aspectos importantes, o primeiro corresponde a uma doação da primeira pessoa mantenedora, em significativa quantia em dinheiro, revertido para a compra de créditos ofertados aos beneficiários e também, o segundo aspecto, um forte controle financeiro desenvolvido ao longo dos últimos cinco anos, mas que ainda precisa e deve ser desenvolvido, buscando fortalecer em seus integrantes (sejam os voluntários ou os beneficiários) o vínculo com a Fundação e seus princípios para que problemas como a inadimplência de egressos não venham a aumentar com o passar do tempo.

Em relação aos processos internos, não há existência de um banco de dados estruturado, e que contenha um histórico de informações e de indicadores, fazendo com que a busca pelos mesmos, seja manual e demorada. O treinamento que é realizado para os mentores que iniciam sua participação na Fundação Capacitar precisa ser reavaliado com o intuito de se obter resultados mais eficientes e eficazes.

Existe um processo seletivo de entrevistas para a escolha dos beneficiários que abrange os aspectos e condições financeiras de inserção do aluno no ensino superior, porém, não há uma análise de perfil do candidato para identificar se ele é compatível ou não com o curso escolhido, e conseqüentemente, algumas vezes, o acadêmico pode acabar desistindo do curso. Como resultado disso, a bolsa que um acadêmico com o perfil compatível ao curso escolhido pode ser melhor aproveitado por outro, proporcionando resultados mais significativos para o propósito e desenvolvimento da Fundação e do próprio beneficiário.

A atividade de marketing da Fundação Capacitar ainda tem ações muito fracas, se levarmos em consideração, que para que haja novos doadores e voluntários, a Fundação precisa ser reconhecida pela comunidade na qual está inserida, bem como, todo o trabalho realizado pela mesma, despertando na comunidade a importância de seu papel social. Em relação à comunicação externa, a Fundação possui uma conta na rede social *Facebook* e também, um site onde são postadas algumas notícias sobre as atividades realizadas por ela. Porém, a frequência da atualização dos conteúdos não é significativa, resultando em poucas interações com a comunidade.

O acordo de cooperação entre a Fundação Capacitar e a Faculdade Horizontina tem sido muito positivo para a sobrevivência da Fundação, visto que, a Faculdade Horizontina participa ativamente do fundo e da gestão através da possibilidade dos voluntários da Fundação, que são também, funcionários da Faculdade, poderem realizar atividades da gestão em horário de trabalho. A Faculdade Horizontina, ainda, já realizou doações de bolsas para novos acadêmicos e disponibiliza regularmente sua infraestrutura para que as atividades da mesma possam ser realizadas. Porém, ainda é um fator limitante para que a expansão das atividades da Fundação ocorra em outras instituições de ensino superior, principalmente para aquelas que possuem cursos de graduação que concorrem com os da Faculdade Horizontina.

Os principais documentos que orientam as atividades da Fundação Capacitar e que foram consultados para o desenvolvimento do presente trabalho, são: o Estatuto, o Manual do Programa de Mentores, o Convênio de Cooperação entre Fundação Capacitar e a Faculdade Horizontina e também, o Regulamento do Benefício Crédito Mentoria.

2 REVISÃO DA LITERATURA.

Neste capítulo é apresentado o embasamento teórico do presente trabalho, bem como, algumas definições e conceitos relacionados à Planejamento Estratégico e ao Terceiro Setor.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A definição de planejamento desenvolvida por Chiavenato (1999) trata o mesmo como sendo uma função administrativa, responsável por definir os objetivos, os meios e ações necessárias para atingi-los adequadamente. Aliado ao planejamento, temos a estratégia, que pode ser definida da seguinte forma:

A estratégia é a base sobre a qual são feitos planos, prioridades são estabelecidas e modificadas, a comunicação externa e interna é estruturada, os riscos são gerenciados e a trajetória da empresa é alterada, em resposta a fatos novos. (COSTA, 2009, p.15).

Nesse contexto, também está inserido o pensamento estratégico, que conforme Chiavenato e Sapiro (2009) tem a finalidade de encontrar possibilidades de obtenção de vantagem competitiva, bem como ameaças que devem ser evitadas. Para eles, o pensamento estratégico não é algo recente na história da humanidade, pois desde os tempos das cavernas, a espécie humana já fazia uso deste tipo de pensamento ao formular ações de caça, para que estas pudessem ter resultados positivos, garantindo sua sobrevivência. Este tipo de pensamento evoluiu com o passar do tempo e se tornou mais estruturado, já que as competições militares exigiram que a condução das guerras seguisse um planejamento feito com antecedência.

A relação entre a estruturação do Planejamento Estratégico em empresas, relacionadas com a área militar pode ser reforçada por Costa (2009), que enfatiza que a expressão “*Planejamento Estratégico*” passou a ser usada nas companhias norte-americanas no final da Segunda Guerra Mundial, visto que a destruição das indústrias da Europa e da Ásia exigiram um alto nível de organização para que a demanda do pós-guerra pudesse ser atendida, bem como, os novos mercados consumidores. Assim, os métodos de planejamento utilizados por militares começaram a ser utilizados para priorizar ações e recursos empresariais com o intuito de aumentar drasticamente a produção e as vendas a nível mundial, com planos de longo prazo (cinco ou dez anos à frente).

Chiavenato (1999, p. 226) define Planejamento Estratégico como forma de adequação e adaptação, sendo “...um processo organizacional compreensivo de adaptação através da

aprovação, tomada de decisão e avaliação”. Do ponto de vista de Oliveira (2004), o Planejamento Estratégico é uma metodologia de administração que sustenta o estabelecimento do melhor rumo que a empresa pode seguir, proporcionando ao máximo, a qualidade de interação com o ambiente, por meio de iniciativas inovadoras e diferentes. Em outras palavras, Chiavenato e Sapiro (2009) afirmam que o Planejamento Estratégico é um meio de elaboração e prática de estratégias organizacionais para atingir a inserção da organização e sua missão no contexto em que ela atua. De uma forma mais clara, Planejamento Estratégico pode ser definido como:

...o processo contínuo de, com o maior conhecimento possível do futuro considerado, tomar decisões que envolvam riscos futuros aos resultados esperados; organizar as atividades necessárias à execução das decisões e, através de uma reavaliação sistemática, medir os resultados em face às expectativas alimentadas. (DRUCKER APUD CHIAVENATO e SAPIRO, 2009, p. 30).

Para Pereira (2013), o Planejamento Estratégico é o meio pelo qual é determinada a missão, a visão e o objetivo da organização, ou seja, respectivamente, preocupa-se com sua razão de existência, seu objetivo e seus princípios orientadores. Estes pontos também podem ser observados na definição de Planejamento Estratégico de Kotler e Fox (1994):

...o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre as metas e capacidades da instituição e suas oportunidades mutantes de marketing. Implica no desenvolvimento de uma missão institucional clara, apoio a metas e objetivos, estratégia sólida e implementação adequada. (KOTLER e FOX, 1994, p.97).

O Planejamento Estratégico é o mais amplo e completo planejamento de uma organização, conforme Chiavenato e Sapiro (2009), e apresenta como algumas de suas características um horizonte temporal de longo prazo, uma abrangência de objetivos a nível organizacional, um conteúdo genérico que ao mesmo tempo é sucinto e abrangente, e também, uma definição feita pela direção da organização a fim de orientar os planos secundários. Em outras palavras, Chiavenato (1999) apresenta cinco características para o Planejamento Estratégico, definidas da seguinte forma:

- O Planejamento Estratégico se relaciona com a adaptação da companhia a um ambiente instável;
- É conduzido para o futuro (horizonte de tempo é o longo prazo);
- É compreensível;
- É construção de consenso (devido a diversificação de interesses e necessidades de *stakeholders*);
- É aquisição de conhecimento organizacional.

Além do Planejamento Estratégico, existem outros dois tipos de planejamento: o Planejamento Tático e o Planejamento Operacional, conforme exposto por Chiavenato e Sapiro (2009). Porém, Costa (2009), também reconhece a existência dos três tipos de planejamento apresentados por Chiavenato e Sapiro (2009), e deixa claro que:

Cada um deles tem finalidades próprias, precisam ser executados em ambientes adequados, com ferramentas específicas e suficientes e interação entre si, produzindo mais ou menos eficiência na empresa como um todo. (COSTA, 2009, p.43).

Já foi mencionado que o Planejamento Estratégico é o mais amplo da organização. Por esse motivo, Chiavenato e Sapiro (2009) alertam que pelo fato do Planejamento Estratégico estar relacionado com objetivos organizacionais, afeta a viabilidade e o crescimento da organização. Entretanto, é necessário que o mesmo seja elaborado de forma integrada e articulada com planos táticos e operacionais.

2.1.1 Planejamento Tático

O Planejamento Tático, de acordo com Kotler e Fox (1994), é responsável por direcionar a consumação da estratégia e é baseado no planejamento mais abrangente da organização, o próprio Planejamento Estratégico. Pereira (2013), afirma que o planejamento tático possui médio prazo e é direcionado para cada departamento, onde a média direção é responsável por definir os alvos a serem atingidos, as diretrizes e políticas a serem utilizadas.

Chiavenato e Sapiro (2009) definem o planejamento tático como sendo aquele que abrange cada unidade ou departamento preocupando-se com seus objetivos por meio dos seus recursos característicos, sendo seu horizonte temporal, o médio prazo. Costa (2009), expõe que os planos táticos têm a finalidade de nortear os planos operacionais.

Uma das ferramentas que pode ser utilizada no momento de construção do planejamento tático é a análise SWOT Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), conhecida também como FOFA. Pereira (2013), afirma que o uso desta ferramenta serve para identificar as oportunidades e ameaças decorrentes do relacionamento com o meio externo, bem como, forças e fraquezas identificadas por meio da análise dos fatores internos. Após a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, pode-se avaliar os pontos levantados em comparação com outras organizações do mesmo segmento, prática esta, conhecida como *Benchmarking*.

Benchmarking é o processo de medir e comparar estratégias e operações de uma organização com outras organizações de ponta em suas atividades, dentro ou fora de seu setor. O objetivo é identificar as melhores práticas alheias que podem ser

adotadas, adaptadas ou melhoradas para impulsionar o desempenho. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009, p. 206).

A utilização do *benchmarking* pode despertar novas ideias para a Fundação Capacitar, e mostrar, por exemplo, um novo caminho a seguir na busca pelo reconhecimento.

2.1.2 Planejamento Operacional

Caracteriza-se por ser um planejamento de curto prazo que engloba atividades ou tarefas específicas e é estabelecido por meio de projetos e planos de ação, conduzidos pela média direção e equipe técnica da organização, conforme o autor Pereira (2013). Este também enfatiza que o planejamento operacional é responsável por conduzir as atividades diárias da empresa e Chiavenato e Sapiro (2009) o caracteriza por abranger atividades e tarefas, considerando sua especificidade.

2.1.3 Etapas do Planejamento Estratégico

Como qualquer outra ferramenta gerencial, o Planejamento Estratégico apresenta etapas a serem cumpridas para que o resultado alcançado com o planejamento seja eficiente e eficaz. Desse modo, alguns autores têm ideias diferentes sobre as etapas que compõe um bom Planejamento Estratégico, entretanto, as considerações dos diferentes autores se complementam.

Kotler e Fox (1994), consideram que o Planejamento Estratégico, é formado pelas seguintes etapas: análise ambiental, análise de recursos, formulação de meta, formulação de estratégia, projeto organizacional e projeto de sistemas. Para eles, a etapa de análise ambiental é importante porque as mudanças ambientais impactam diretamente na formulação das estratégias e para isso, uma coleta de informações consistentes ajudará na formulação das metas e das estratégias. Quanto a análise de recursos, tem por objetivo observar as forças e as fraquezas apresentadas pela instituição relacionadas aos recursos humanos, financeiros e estruturais.

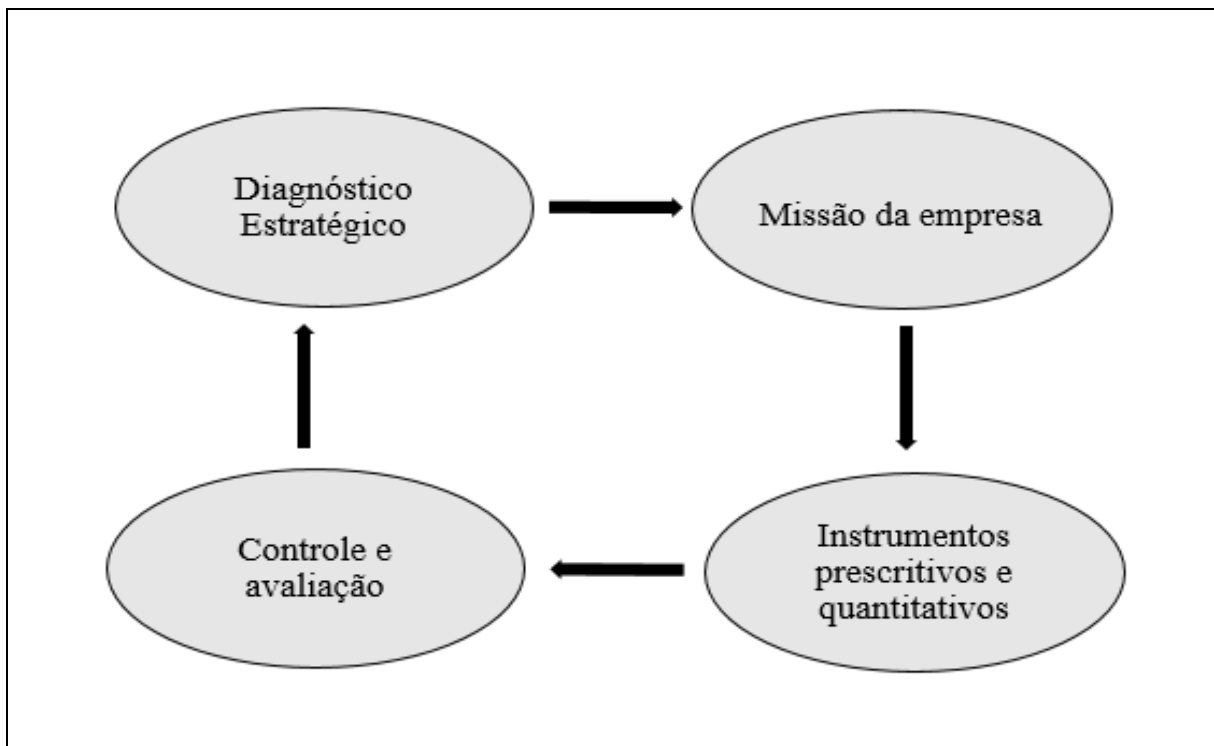
Na formulação de metas, utiliza-se as informações obtidas nas duas primeiras etapas através do pensamento administrativo, além de ser responsável por estabelecer a missão, as metas de curto e longo prazos e por último, os objetivos específicos atuais. Para Kotler e Fox (1994), na etapa de formulação e implementação da estratégia, a estratégia institucional está relacionada a questões como, o que deve e pode ser mantido, melhorado ou eliminado. Dentro da formulação de estratégias, há a estratégia de portfólio, de oportunidades, competitiva, de posicionamento e de mercado alvo. O projeto organizacional e de sistemas apresentado por

Kotler e Fox (1994), apresentam respectivamente a estrutura, as pessoas e a cultura, já o segundo refere-se a informações, planejamento e controle.

Já Chiavenato e Sapiro (2009) possuem uma estrutura mais detalhada, composta por: intenção estratégica; diagnóstico estratégico externo; diagnóstico estratégico interno; construção de cenários; política de negócios; modelos dinâmicos de concorrência e cooperação; definição de objetivos e formulação de estratégias; gestão estratégica; empreendedorismo e liderança estratégica; governança corporativa, responsabilidade social, desenvolvimento sustentável; e, avaliação estratégica.

Para Oliveira (2004), o Planejamento Estratégico se dá por meio de quatro etapas, as quais serão utilizadas no presente trabalho: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, e por último, controle e avaliação, como pode ser visto a seguir.

Figura 1: Fases do Planejamento Estratégico.



Fonte: Adaptado de Oliveira (2004).

2.1.3.1 Diagnóstico Estratégico

O Diagnóstico Estratégico apresentado por Oliveira (2004), se refere a análise da posição atual da organização por meio de auditorias ou análises: “... verificando o que a

empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo. ” (OLIVEIRA, 2004, p. 86).

Outras considerações a serem feitas em relação ao diagnóstico estratégico por meio de uma análise estratégica devem considerar o ambiente no qual a empresa está inserida, bem como, o ambiente interno e externo, favorecendo a antecipação de ameaças e identificando oportunidades. (OLIVEIRA, 2004, p. 87).

2.1.3.2 Missão da Empresa

Na segunda etapa, Oliveira (2004), apresenta a determinação da Missão da Empresa, ou seja, qual é o seu negócio, sua razão de existir, ou ainda, quais os tipos de atividades que a organização deverá dar mais atenção no futuro, pois “A missão da empresa exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isto, dentro de um período de tempo, normalmente, longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos”. (OLIVEIRA, 2004, p. 127).

Para complementar, para Pasquale (2009, p. 55), a missão é “...a determinação de para onde quer ir e de sua razão de ser, e que corresponde a um horizonte temporal no qual a empresa poderá atuar”. Desse modo, pôde-se entender do referencial teórico, que a missão representa um resumo do que a organização precisa fazer para cumprir o seu negócio, já definido.

2.1.3.3 Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

De acordo com Oliveira (2004), os instrumentos prescritivos e quantitativos são responsáveis de como se chegará até a obtenção do resultado desejado. Para isso, na condição de instrumento prescritivo, existem algumas etapas que o conduzem, formadas pelo estabelecimento de objetivos, desafios, metas, estratégias funcionais, políticas funcionais e planos de ação. (OLIVEIRA, 2004, p. 78 e 79).

Ainda, de acordo com este autor, os instrumentos quantitativos estão mais relacionados aos recursos que serão fundamentais para se atingir o objetivo, já que “Consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas”. (OLIVEIRA, 2004, p. 80).

Oliveira (2004, p. 159), afirma que objetivo “...é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende atingir através de esforço extra”. Para Chiavenato e Sapiro (2009, p. 232), “...os objetivos indicam o *que* fazer. Porém,

a resposta ao *como* fazer será dada pelas estratégias”. Assim, do mesmo modo, Oliveira (2004, p. 190), comenta que “ a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos”.

Os objetivos definidos precisam estar dentro de algumas características para que tenham real utilidade para onde se quer chegar. Chiavenato e Sapiro (2009) apontam que os objetivos precisam ser realistas e mensuráveis, devem alcançar todas as áreas que geram os resultados da organização, devem apresentar um prazo para seu alcance, precisam estar ligados a uma gratificação, e por último, necessitam ser comunicados de forma correta para que todos os responsáveis possam entendê-los. São qualificados ainda, pelo mesmo autor em 3 diferentes tipos: estratégicos, táticos e operacionais, cada qual com suas características e contribuições, onde os objetivos estratégicos:

São objetivos de longo prazo, tendo um horizonte temporal de até cinco ou dez anos, dependendo da natureza da organização e dos objetivos que ela pretende alcançar. São elementos críticos para o sucesso do Planejamento Estratégico ou de todo plano ou projeto. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009, p. 228).

Os objetivos táticos também foram descritos por Chiavenato e Sapiro (2009), e contemplam um horizonte menor de tempo a ser considerado, além de ter a finalidade de aprimorar um determinado setor, e não o todo:

São objetivos de médio prazo, que podem coincidir com o exercício fiscal ou anual da organização, e cobrem cada unidade da organização em geral relacionada com as funções diferentes, como marketing, recursos humanos, finanças, produção, tecnologia etc. Nesse nível, os objetivos estão relacionados a resultados de lucratividade, participação no mercado, desenvolvimento humano, satisfação do cliente, metas de custos, programas de qualidade, responsabilidade social ou processos de inovação. Os objetivos táticos têm o propósito de otimizar uma determinada área de resultados e não a organização como um todo. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009, p. 228).

As características dos objetivos táticos apresentadas levam em consideração a realidade empresarial ao considerar lucratividade e satisfação de clientes como exemplo de resultados esperados, porém, ao adaptar para a realidade da organização alvo de estudo, tem utilidade o uso de “captação de recursos” como sinônimo de lucratividade e “satisfação dos beneficiários” para designar satisfação dos clientes.

Já os objetivos operacionais são aqueles relacionados aos processos diários da organização e que devem possuir um horizonte temporal de curto prazo:

São os objetivos específicos e de curto prazo – algo como dias, semanas ou meses – focados na execução das operações rotineiras na base da organização. Envolvem recursos, procedimentos, produtos, processos, prazos e responsáveis pela sua implementação e execução. Sua formalização se dá por documentos escritos,

processos e métodos de trabalho para cada plano operacional. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009, p. 228).

Esses objetivos operacionais, são para Chiavenato e Sapiro (2009), objetivos por equipe ou pessoas e para que um objetivo tático seja atendido, devem existir vários objetivos operacionais. Este autor ainda afirma, que não há uma separação clara entre os três níveis organizacionais de objetivos: táticos, estratégicos e operacionais, não existindo uma separação rigorosa entre eles. Os objetivos operacionais estão focados na eficiência.

Para Oliveira (2004, p. 79), o plano de ação é parte integrante da fase de instrumentos prescritivos e quantitativos e define que “são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado”. Luzio (2005) apresenta que a elaboração de um plano de ação se dá por meio de três etapas ou fases, que são: a criação das ações táticas, o desdobramento das medidas táticas em operacionais e por último, o detalhamento do plano de ação. A primeira etapa suporta a estrutura lógica do plano de ação na medida em que precisa desenvolver as medidas táticas, ou seja, o que se deve fazer. Em seguida, discute-se o como fazer para realizar cada ação definida na primeira etapa. Por último, detalhar os artifícios operacionais para alcançar cada batalha, quando fazer e quais as condições. O detalhamento do plano de ação é apontado como regra por Luzio (2005):

Regra de ouro: detalhe o Plano de Ação o suficiente para servir de “agenda” de gerenciamento da execução: esta será a principal ferramenta de trabalho no dia a dia da equipe. Deverá ser seguida à risca e atualizada constantemente, para garantir que a equipe não se perca no meio do caminho. Na conclusão do projeto, representará o histórico do trabalho. Por isso, deve ser arquivada e mantida pela empresa. (LUZIO, 2005, p. 97).

Conforme Luzio (2005), o plano de ação precisa ser detalhado para auxiliar no gerenciamento da execução do planejamento. Porém, “o detalhamento deverá ser suficiente para permitir a organização adequada dos trabalhos e assegurar a sua execução – mas não precisa chegar ao nível micro para evitar a criação de um plano muito burocrático”, Luzio (2005, p.105).

2.1.3.4 Controle e Avaliação

É considerada por Oliveira (2004) como sendo a etapa que assegura a execução dos objetivos, dos desafios, das metas estabelecidas, bem como também, os projetos. É muito importante pois proporciona que possa ser construído um comparativo entre o que estava previsto ser feito e o que de fato, foi feito:

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de Planejamento Estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da

comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Nesse sentido, a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente estabelecidos. (OLIVEIRA, 2004, p. 265).

No sentido de controlar e avaliar as ações definidas nos planos e mensurar o alcance das mesmas, dispomos da ferramenta *Balanced Scorecard* que será apresentada a seguir por atuar de modo a, “criar um contexto em que as decisões relacionadas com as operações cotidianas possam ser alinhadas com a estratégia e visão organizacional...” e dentre outros benefícios “...medir e avaliar o desempenho através de indicadores”. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009, p. 267).

2.1.3.5 *Balanced Scorecard*

De acordo com Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* é o resultado de um estudo desenvolvido com a motivação de melhorar a avaliação do desempenho empresarial, não se apoiando apenas nos obsoletos indicadores relacionados à “saúde” financeira das organizações. Estes autores ainda complementam que essa ferramenta relaciona o desempenho passado com as medidas direcionadoras do futuro e que “os objetivos e as medidas do *scorecard*, derivam da visão e da estratégia da empresa” e que também “os objetivos e as medidas focalizam desempenho organizacional sob quatro perspectivas...”, que serão apresentadas ainda nesta seção. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 8).

A ferramenta sistematiza a avaliação do desempenho organizacional quando há a necessidade em fazer com que os diversos objetivos da organização atuem de modo auxiliador e integrado e de colaboração entre si. Kaplan e Norton (1997) enfatizam que o *Balanced Scorecard* é considerado completo no ponto de vista dos executivos e representa a visão e a estratégia apresentadas em uma forma coerente de medidas de desempenho. Ainda, Chiavenato e Sapiro (2009) complementam que o *Balanced Scorecard* “Constitui uma ferramenta administrativa que envolve várias perspectivas diferentes e que devem ser integradas e balanceadas para promover sinergia”. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009, p. 262).

A sinergia mencionada por Chiavenato e Sapiro (2009) está bem definida por Oliveira (2004), e reforça a ideia de integração e coordenação das perspectivas, através da afirmação que “Sinergia corresponde a uma ação coordenada entre vários elementos que compõem um sistema, de modo que a soma das partes se torne maior do que o efeito obtido, isoladamente, através de cada elemento”. (OLIVEIRA, 2004, p. 146).

O *Balanced Scorecard* possui três etapas as quais são suas formadoras, conforme Chiavenato e Sapiro (2009): definição da estratégia, montagem do mapa da estratégia e montagem do *Balanced Scorecard*. Na bibliografia consultada de Chiavenato e Sapiro (2009), as perspectivas apresentadas para montagem da estratégia, são as seguintes: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectivas dos processos internos, perspectiva da inovação e aprendizagem. Para complementar a ideia de Chiavenato e Sapiro (2009), Luzio (2005) enfatiza que as perspectivas fazem parte do direcionamento das estratégias, definidas pela organização, além, deste último também considerar as mesmas perspectivas apresentadas por Chiavenato e Sapiro (2009). Luzio (2005, p. 18), enquadra estas perspectivas dentro do Mapa Estratégico que “fornece a base do processo de comunicação e orienta a execução da estratégia”. Além disso, define Mapa Estratégico:

O Mapa Estratégico é um diagrama que conta a história da Estratégia através da relação de causa-e-efeito entre os **objetivos** (descritos nas elipses) das 4 Perspectivas chaves do negócio: Financeira; Clientes/Mercado; Processos Internos (interna); Aprendizado & Crescimento. (LUZIO, 2005, p. 18).

Porém, levando em consideração a realidade da instituição como pertencente ao terceiro setor, podemos adaptar a perspectiva chamada de “clientes/mercados” por “beneficiários” e do mesmo modo, a perspectiva “financeiro” por “impacto esperado”.

No Quadro 1 serão apresentadas as características de cada uma das perspectivas a serem consideradas no *Balanced Scorecard*/Mapa Estratégico, conforme considerações de dois autores.

Quadro 1. Comparativo das perspectivas do *Balanced scorecard* de dois autores.

Perspectiva	Autores	
	Luzio (2005)	Chiavenato e Sapiro (2009)
Financeira	Agrupa os fatores que demonstram o sucesso financeiro da organização.	Os resultados precisam mostrar que as estratégias executadas da organização estão tendo efeito.
Clientes	Esta perspectiva está relacionada à fidelização do cliente, e consequente aumento no número de vendas devido ao relacionamento com benefícios percebidos pelos clientes.	Expõe esta expectativa como sendo a imagem que a organização passa e é percebida pelo cliente/beneficiário, bem como o bom atendimento ao cliente.
Processos	A excelência nos processos internos	Apresentam essa perspectiva de

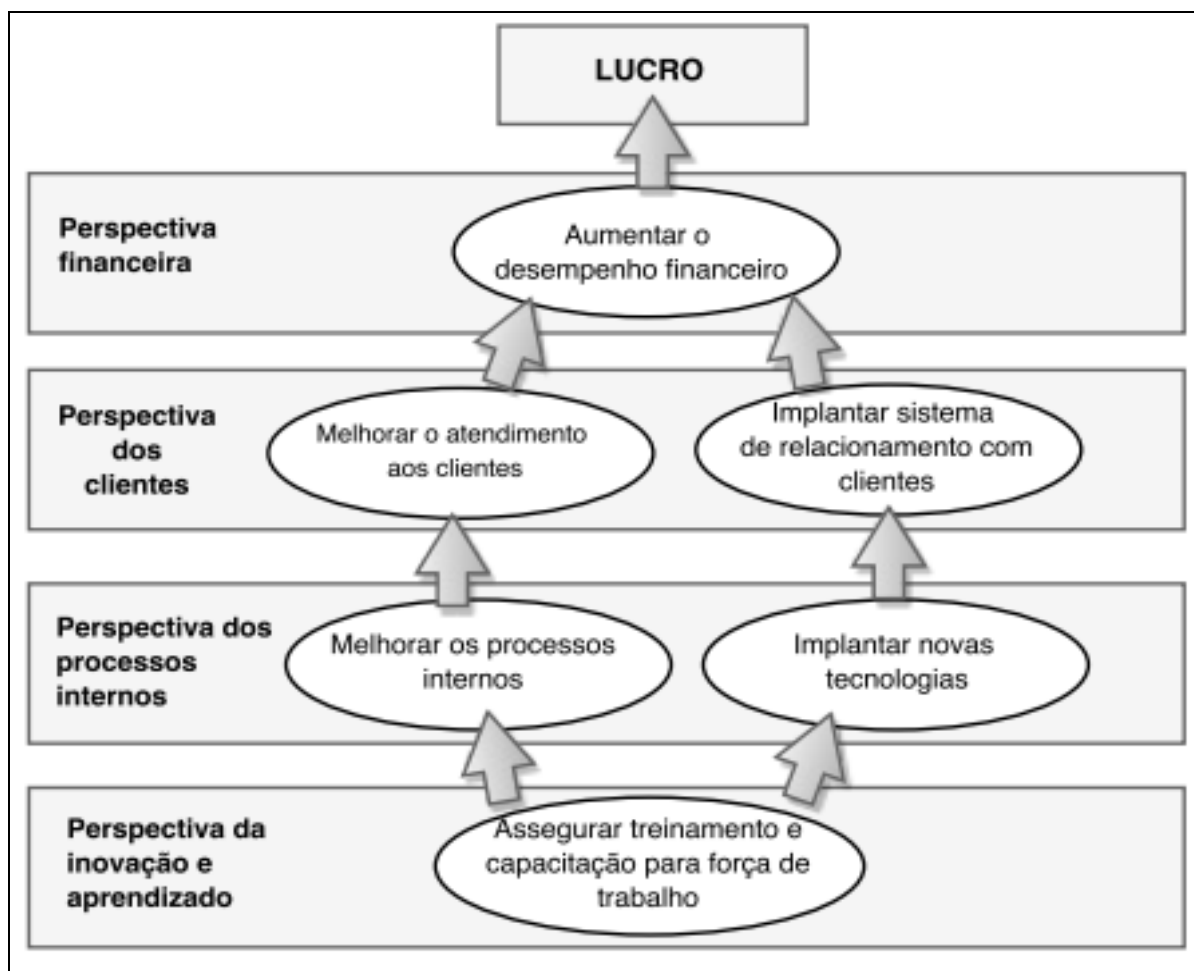
internos	terá como consequência o sucesso no mercado em que está inserido, como forma de gerar valor ao cliente, com a seguinte afirmação: “...o sucesso no mercado, e, por conseguinte, a geração de riqueza, serão conquistados a partir da excelência nos processos internos estratégicos (Perspectiva Interna), que é fundamental para cumprir a promessa ou Proposição de Valor ao Cliente”. (LUZIO,2005, p.19).	modo a verificar em quais processos a organização precisa apresentar primor em seus negócios, do seguinte modo: “os indicadores devem mostrar se os processos e a operação estão alinhados e se estão gerando valor”. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009, p. 263).
Aprendizado e crescimento	É a perspectiva que irá garantir a perpetuação do conhecimento e progresso da organização.	Deve levar em consideração a capacidade que a organização apresenta em manter a melhoria contínua: “qual a capacidade da organização para melhorar continuamente e se preparar para o futuro”. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009, p. 263).

Fonte: Baseado em Luzio (2005) e Chiavenato e Sapiro (2009).

Além das considerações já apresentadas, Kaplan e Norton (1997), precursores da temática *Balanced Scorecard* definem que esta última perspectiva tem caráter orientador de aprendizagem e de evolução organizacional.

O Mapa da Estratégia a seguir apresentado, é um modelo que contempla o segundo setor e que pode ser utilizado como base para formular as estratégias:

Figura 2: Mapa da estratégia.



Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2009).

Pode-se observar que o grande objetivo do mapa apresentado é o resultado financeiro, e que as próprias perspectivas levam em consideração os aspectos que sustentam o segundo setor. A estrutura de mapa estratégico a ser utilizada no terceiro setor é a mesma do modelo apresentado, porém, as perspectivas podem ter denominações diferentes, visto que o terceiro setor é mensurado pelo impacto positivo que proporciona, e pela sustentabilidade.

2.2 O TERCEIRO SETOR

É formado por Organizações da Sociedade Civil (OSCs), podendo estas serem de diversas origens, contanto que suas atividades sejam para fins públicos e sem fins lucrativos, como por exemplo: organizações de assistência social, institutos, fundações empresariais, instituições religiosas, entre outras, Monser (2016). Da mesma forma, Pasquale (2009), comenta que:

O terceiro setor é composto por uma diversidade de organizações do setor privado que realizam atividades voltadas para a sociedade. Essas organizações não têm por finalidade a obtenção de lucro, como as empresas, nem atuam institucionalmente, como o governo. (PASQUALE, 2009, p. 35).

Como as atividades do terceiro setor não tem como objetivo final a obtenção de lucro, a sobrevivência das entidades está inserida no seguinte contexto:

Os recursos são oriundos da própria atividade, além de doações, subvenções e financiamentos, públicos ou privados, sendo a aplicação de tais valores integralmente destinada à manutenção do objetivo a qual foi instituída, de acordo com o estatuto. O superávit ao final de cada exercício não deve ser distribuído aos associados /membros, mas, sim, reinvestido nas atividades-fim, no país. (MONSER, 2016, p. 13).

De acordo com Cavararo (2010) em estudo desenvolvido entre IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), GIFE (Grupo de Institutos Fundações e Empresas) e ABONG (Associação Brasileira das Organizações Não-Governamentais), o número de Fasfil (Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil) passou de 267,3 mil em 2006 para 290,7 mil em 2010. Esse dado vai ao encontro da afirmação de Cavalcanti (2006), ao reconhecer o grande crescimento das instituições sem fins lucrativos, além de justificá-lo pelo fato de que o Estado não é capaz de atender a todas as pessoas quanto ao fornecimento de serviços sociais, cabendo a outras iniciativas essa missão. A importância do Terceiro Setor pode ser percebida pela forma como Pereira (2013) atribui ao mesmo, mérito por melhorias na sociedade:

As instituições da sociedade civil organizada, para além do seu engajamento histórico na defesa do meio ambiente, saúde, educação dos direitos sociais e políticos, têm contribuído decisivamente para a construção do capital humano e social brasileiro e até mesmo, em menor escala, do capital econômico. Estas instituições têm incorporado visões mais abrangentes das necessidades e anseios da população e determinando e encaminhadas alternativas criativas e inovadoras na resolução de diversos problemas em diversas áreas. (PEREIRA, 2013, p. 27 e 28).

Para a caracterização de Organizações sem Fins Lucrativos, Cavalcanti (2006), expõe que elas podem se enquadrar em três diferentes tipos de figura jurídica: associações, fundações e organizações religiosas, porém, neste trabalho somente nos confere interesse aprimorar conhecimentos relacionados às fundações. Nesse contexto, está inserida a Fundação Capacitar, instituição na qual o presente trabalho foi desenvolvido.

2.2.1 Fundações

Conforme Monser (2016), as Fundações são pessoas jurídicas, de direito privado, de (artigo 44 da Lei nº 10.406/2002 do Código Civil). Ainda, este autor apresenta que a finalidade das fundações (artigo 62 do Código Civil) podem ser para fins religiosos, morais,

culturais ou de assistência. Monser (2016) ainda levando em consideração o Código Civil, apresenta que as fundações são instituídas por meio da destinação de um patrimônio para atender uma causa, e esta doação é feita por meio de escritura pública ou testamento (diferentemente das associações, que também fazem parte do terceiro setor).

De acordo com o artigo 66 do Código Civil as fundações devem ter aprovação prévia do Ministério Público, além de prestar contas a ele após sua instituição, no Estado o qual está situada. Já o artigo 69 do Código Civil, apresenta forma de encerramento ou cancelamento das atividades de uma fundação, cujos recursos poderão incorporar o patrimônio de outra fundação, de igual ou semelhante forma de atuação, através do Ministério Público.

As finalidades das fundações podem ser das mais variadas, já que a destinação de seu patrimônio tem como objetivo “...servir a uma causa, podendo esta ser de fins religiosos, morais, culturais ou de assistência”, (MONSER, 2016, p. 16). Nesse sentido, a organização alvo deste estudo enquadra-se como uma entidade de assistência, pois presta apoio para o desenvolvimento acadêmico, profissional e pessoal de seus beneficiários. Neste segmento de atuação utilizamos como referência uma fundação conhecida pelo Brasil todo, a Fundação Estudar, que apresenta características mais semelhantes às atividades da Fundação Capacitar, ideal para realização de *benchmarking*.

A página online da Fundação Estudar contém todas as informações sobre a finalidade para qual foi instituída, quais os programas dentro de sua proposta (são quatro), que apoiam o desenvolvimento de jovens talentos no meio acadêmico e profissional, desenvolvendo uma grande rede de talentos, além da doação de bolsas de estudos para graduação, pós-graduação e educação executiva no Brasil e no exterior. De acordo com seu site, a Fundação Estudar iniciou suas atividades há cerca de 25 anos atrás por meio da iniciativa de 3 instituidores, e já alcançou jovens talentosos de todo o Brasil, promovendo cursos gratuitos e EAD em seu Portal Estudar, e o mais importante, criando em seus beneficiários a prática do voluntariado e da retribuição, para que outras pessoas possam também, se desenvolver para construir um Brasil melhor.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TERCEIRO SETOR

O Planejamento Estratégico tem sido utilizado predominantemente no âmbito empresarial, ou seja, nas organizações pertencentes ao segundo setor que estão muito expostas às oscilações de mercado, precisando, desse modo, planejar e executar planos para manter sua competitividade e direcionamento em seu mercado de atuação. Pasquale (2009), atribui a

necessidade de adequação das empresas ao dinamismo de mercado que fez com que estudiosos propusessem ferramentas para melhor gerir os negócios. As organizações do terceiro setor, ainda que não visem lucratividade como seu objetivo final, precisam e podem fazer uso de estratégias que as auxiliem a manterem-se exercendo as atividades para as quais foram criadas, visto que de acordo com Pereira (2013):

O contexto atual de globalização, modernização e desenvolvimento tecnológico tem se configurado também em grandes mudanças sociais, políticas e econômicas, o que por sua vez, implica em relevantes mudanças na gestão das organizações privadas, públicas e também nas que pertencem ao terceiro setor. (PEREIRA, 2013, p. 39).

Ainda, Pasquale (2009), afirma de modo genérico, ao usar o termo “Organização Não Governamental”, que:

As ONGs, da mesma forma que as organizações do segundo setor, devem realizar atendimentos de qualidade aos seus beneficiários, embora eles não paguem pelos serviços recebidos, observando-se que os recursos para a realização das atividades são obtidos de órgãos públicos, de empresas ou de doações pessoais. (PASQUALE, 2009, p. 51).

Pereira (2013) enfatiza a importância do Planejamento Estratégico ao defender que a missão, a visão e os principais valores de uma organização são necessários para definir um novo direcionamento, considerando também, a definição de metas, objetivos, prioridades e prazos. Para este autor, é necessário:

...permitir que o Planejamento seja um instrumento representativo na gestão da organização, não sendo apenas uma carta de intenções e que sirva como um mecanismo de planejamento de curto, médio e longo prazo para o desenvolvimento da organização. (PEREIRA, 2013 p. 40).

Mesmo que as organizações do terceiro setor não tenham como objetivo final o lucro, elas precisam sim, se preocupar com a captação de recursos, ponto este que não pode ser esquecido em um bom Planejamento Estratégico, afirmado por Pereira (2013): “Outra iniciativa é o Planejamento Estratégico da organização, que deve contemplar o setor de captação de recursos, orientando o estabelecimento da meta anual de captação”. (PEREIRA, 2013, p. 101).

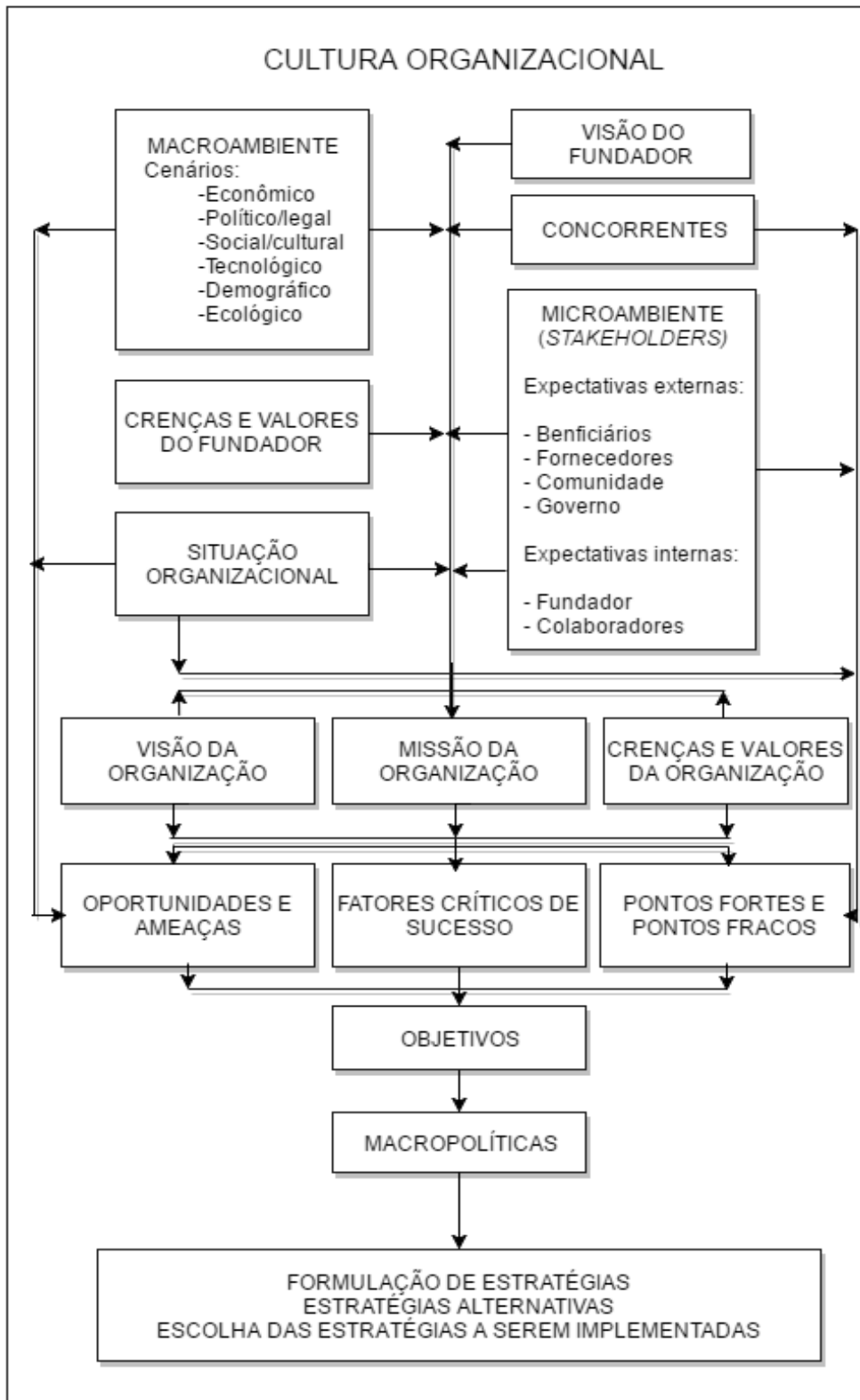
Pasquale (2009), em seu estudo sobre Planejamento Estratégico e Alianças Estratégicas, analisou vários modelos de Planejamento Estratégico, considerando alguns autores e identificou alguns pontos importantes para o tratamento dos pontos estratégicos em organizações sem fins lucrativos, que além de horizonte temporal, das análises internas, externas, das forças e das oportunidades, das fraquezas e das ameaças, da concorrência, da missão, da visão, dos valores, dos objetivos e das estratégias, comuns em bibliografias tradicionais sobre Planejamento Estratégico, inclui ainda, a visão do fundador, as crenças e os

valores do fundador, com intuito de existir coerência entre elas e a visão, as crenças e os valores da fundação (considerando a participação de seus membros), justificando-se pelo seguinte fato:

Este estudo considera que a visão do fundador é a base da organização e, mesmo sofrendo modificações e adaptações pela influência dos outros membros da organização, continua por longo tempo a ser orientadora de para onde a organização deve ir, mesmo após o fundador deixar de atuar na organização. (PASQUALE, 2009, p. 124).

O modelo sugerido é apresentado na Figura 3 da página seguinte.

Figura 3: Modelo sugerido de Planejamento Estratégico para ONGs.



Fonte: Adaptado de Pasquale (2009).

O modelo sugerido de Planejamento Estratégico para organizações não governamentais expõe uma sugestão dos aspectos a serem considerados para desenvolver um Planejamento

Estratégico e serve como base para avaliação dos aspectos estabelecidos no Planejamento Estratégico da Fundação Capacitar até o momento, e ainda, aprimorar ou ampliar os conceitos já estabelecidos.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os métodos e técnicas utilizadas durante a elaboração deste trabalho.

3.1 MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS

De acordo com Santos (2005, p. 93) método pode ser conceituado como “regra, norma, busca da verdade, detecção de erros na tentativa de alcançar um objetivo desejado” e conduz o trilho ou até mesmo, a disposição na qual está sujeita uma atividade qualquer, para alcançar um determinado objetivo, desfrutando dentre outros benefícios, da economia de tempo e da maior segurança para realização da ação. Para a definição de técnica, Marconi e Lakatos (2002, p.62) afirmam que ela “é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática”.

3.1.1 Tipos de pesquisa

A pesquisa documental é caracterizada por Marconi e Lakatos (2002) como aquela cuja a fonte de coleta de dados está limitada a documentos que podem ou não estarem escritos, chamados de fontes primárias. Ainda, de acordo com estes autores, as fontes podem ser, além de fontes primárias, secundárias, contemporâneas e retrospectivas. Neste trabalho, uma pesquisa documental foi realizada por meio da leitura de documentos que orientam as atividades da Fundação, como por exemplo: O Estatuto, o Manual do Programa de Mentores, relativo ao treinamento dos mentores que passaram a integrar a equipe dos voluntários da Fundação, e o Regulamento do Benefício Crédito Mentoria e também, o Convênio de Cooperação entre Fundação Capacitar e Faculdade Horizontina para acompanhamento e financiamento estudantil.

Outro tipo de pesquisa utilizada foi a pesquisa bibliográfica, que conforme Marconi e Lakatos (2002, p. 71) “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico e etc.” Para Santos (2005, p. 186) este tipo de pesquisa “...se presta a qualquer tipo de estudo exploratório e à delimitação de assunto, tema ou problema de um estudo ou pesquisa”.

O processo de pesquisa que não leva a utilização de uma abordagem quantitativa, ou seja, não utiliza dados estatísticos como sendo o ponto central da análise do problema, mas

sim, leva em consideração dados coletados, de natureza descritiva da realidade estudada, cuja fonte direta do pesquisador é o ambiente natural, e o significado do processo estudado é o foco principal do comportamento em análise, chama-se pesquisa qualitativa. (PRADANOV e FREITAS, 2013, p.60).

Os dados em questão são provenientes de uma coleta de dados realizada pela própria Fundação Capacitar, encaixando-se então como uma pesquisa documental secundária de dados. Atualmente, a Fundação Capacitar não possui um banco de dados e foi necessária que a obtenção dos dados fosse feita manualmente, por meio de pesquisa em documentos arquivados pela organização. Já ao que se refere aos dados do Planejamento Estratégico atual, estes foram fornecidos pela equipe que esteve à frente das reuniões sobre o assunto.

3.1.2 Benchmarking

Oliveira (2004, p. 87), afirma que “um dos instrumentos administrativos que pode auxiliar o processo do diagnóstico estratégico é o *benchmarking*”. Trata-se de uma análise estratégica em relação às organizações que atuam no mesmo segmento da organização alvo do estudo. Também, “... é o processo de medir e comparar as estratégias e operações de uma organização com outras organizações de ponta em suas atividades, dentro ou fora de seu setor. O objetivo é identificar as melhores práticas alheias que podem ser adotadas, adaptadas ou melhoradas para impulsionar o desempenho. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009, p. 206).

Existem três diferentes tipos de *benchmarking*, de acordo com Bogan e English (1996), o *benchmarking* de processo, o *benchmarking* de desempenho e o *benchmarking* estratégico. O primeiro pode ser descrito como aquele que “...enfoca processos de trabalhos separados e sistemas operacionais, tais como o processo de administração e reclamação de clientes, de faturamento, de pedidos e sua execução, de recrutamento ou de Planejamento Estratégico. (BOGAN e ENGLISH, 1996, p.10).

Já o segundo, é responsável pela capacitação dos gerentes para análise competitiva, pois “capacita os gerentes a avaliarem sua posição competitiva através de comparações do produto e serviço. O *benchmarking* de desempenho normalmente focaliza elementos de preço, qualidade técnica, características auxiliares do produto ou serviço, rapidez, confiabilidade e outras características de desempenho”. (BOGAN e ENGLISH, 1996, p.10).

Ainda que a bibliografia em questão apresente como exemplo de desempenho elementos como o preço, qualidade e características de um produto, é possível adaptar estas

questões para a Fundação Capacitar, considerando elementos que estejam de acordo com sua realidade.

Há também, o *benchmarking* estratégico, que é responsável por analisar o comportamento competitivo de empresas no mercado: “... o *benchmarking* estratégico examina como as empresas competem no mercado”. (BOGAN e ENGLISH, 1996, p.11).

Levando em consideração que a organização-alvo do estudo é uma instituição sem fins lucrativos, foi necessário adaptar a proposta do *benchmarking* para a realidade da instituição, através da escolha dos fatores a serem analisados e comparados entre a organização-alvo (Fundação Capacitar) e a instituição escolhida para ser seu referencial de sucesso (a Fundação Estudar).

3.1.3 Entrevistas

Algumas informações sobre o histórico, o desenvolvimento e funcionamento da Fundação Capacitar, bem como, os rumos desejados para a mesma nos próximos anos, puderam ser obtidas e compreendidas por meio de entrevistas realizadas com cinco pessoas envolvidas com a causa da Fundação: o diretor executivo, a coordenadora do programa de mentores, a colaboradora do programa de mentores, o colaborador da gestão financeira, e o próprio instituidor, sabendo-se que:

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. (MARCONI e LAKATOS, 2003, p. 195).

O tipo de entrevista utilizada foi a entrevista despadronizada ou não estruturada, de caráter focalizado. Lakatos e Marconi (2002), caracterizam a entrevista despadronizada ou não estruturada do seguinte modo:

O entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal. (LAKATOS e MARCONI, 2002, p. 94).

Por ser uma entrevista de caráter focalizado, onde “há um roteiro de tópicos relativos ao problema que se vai estudar e o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser...” de acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 197), estabeleceu-se os tópicos relacionados ao problema de estudo, podendo o entrevistador ser livre para perguntar sobre os a motivação de cada resposta.

3.1.4 Estudo de caso

A proposta de implantação do Planejamento Estratégico desenvolvida não tem por finalidade adequar-se a qualquer tipo de fundação, visto que se baseia nos dados e informações coletadas, objetivos e metas traçados pela direção da Fundação Capacitar, de acordo com sua realidade atual, seus recursos financeiros, tecnológicos e humanos.

O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto de estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc. (PRADANOV e FREITAS, 2013, p. 60).

As informações analisadas e apresentadas abrangem a realidade da Fundação Capacitar em caráter especial, das ações que competem ao grupo de voluntários (mentores, beneficiários e colaboradores) na busca pela qualificação e sustentabilidade das atividades da mesma. Os beneficiários da Fundação Capacitar são selecionados pela sua condição financeira, responsável por limitar outro tipo de acesso ao ensino superior. A mentoria oferecida entra como fator muito importante para a transformação de cada beneficiário, em todos os aspectos de sua vida, pois o contato com profissionais graduados e com experiência nas áreas relacionadas ao curso de graduação do beneficiário é um fator determinante no processo da construção das escolhas a serem feitas por cada um ao longo do curso e após seu término.

A atuação da Fundação Capacitar ocorre em Horizontina/RS, porém, beneficia acadêmicos não só desta cidade, mas como também, de outras. Os mentores voluntários são bem colocados profissionalmente, fazendo com que possam servir de inspiração para cada beneficiário. A relação beneficiário-mentor é trabalhada de acordo com o que eles, entre si, combinam, e algumas vezes, a falta de iniciativa de ambos em buscar contato para agendamento de encontros, acarreta no não desenvolvimento da afinidade e proximidade, impedindo o bom andamento da mentoria. Por outro lado, existem vínculos entre mentor e beneficiário que são muito bem desenvolvidos, onde ambos sentem maior satisfação em fazer parte da causa da Fundação. A Fundação tem um grande potencial a ser desenvolvido, mas para isso, é muito importante que haja mais ação e envolvimento dos voluntários, por meio da exploração dos talentos que cada um tem a compartilhar, da aproximação entre todos, e também, das oportunidades identificadas e apresentadas no presente estudo de caso.

3.2 FERRAMENTAS UTILIZADAS

As ferramentas utilizadas durante o processo de desenvolvimento do presente trabalho já tiveram suas definições esclarecidas no referencial teórico e sua utilização é reforçada neste tópico. São elas: análise FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), *benchmarking* e *balanced scorecard*.

3.3 DESCRIÇÃO DA POPULAÇÃO E DA AMOSTRA

A obtenção dos dados que fortalecem a qualidade do presente trabalho leva em consideração, como população, todos os voluntários, os mentores, os integrantes do conselho deliberativo, da diretoria executiva, do conselho fiscal, e também, dos beneficiados, visto que, todos os colaboradores mencionados estão ligados à Fundação e seus princípios. Pradanov e Freitas (2013, p. 98) definem população como sendo “...a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo”.

Quanto à amostra, é considerada também por Pradanov e Freitas (2013, p. 98) como “...parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou um plano”. Para que informações fossem coletadas, a amostra compreendida no estudo contemplou cinco colaboradores ativos na Fundação Capacitar, como integrantes do conselho deliberativo, da coordenação do grupo de mentores e mentorados, da área financeira e até mesmo, o próprio instituidor, que ainda acompanha as decisões das equipes conselheiras escolhidas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como finalidade apresentar e analisar os resultados obtidos por meio do uso das metodologias apresentadas na revisão bibliográfica.

4.1 ANÁLISE AMBIENTAL

A análise ambiental que compõem o diagnóstico estratégico, identificou o posicionamento da Fundação Capacitar através da análise FOFA realizada para o Planejamento Estratégico da Fundação Capacitar (2015).

4.1.1 Análise FOFA

As análises de caráter externo e interno da Fundação Capacitar foram realizadas a partir de *brainstorming* de sua diretoria e consequente disposição dos tópicos abordados em uma matriz FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças). Todos os pontos identificados resultaram da discussão do ambiente no qual a Fundação Capacitar está inserida, bem como, a identificação de suas vantagens nas formas de atuação, suas desvantagens, seu potencial para desenvolvimento e impacto na vida de seus colaboradores e comunidade em geral. Os fatores internos identificados e considerados como controláveis, estão compilados no Quadro 2, apresentados por meio da separação entre as forças e as fraquezas identificadas.

Quadro 2: Fatores internos (controláveis)

FATORES INTERNOS (CONTROLÁVEIS)	
FORÇAS	Iniciativa dos instituidores;
	Rede de relacionamento entre instituidores, diretoria e mentores;
	Voluntariado e solidariedade dos instituidores e colaboradores;
	Proximidade da FAHOR e da gestão atual;
	Capacidade de investimento;
	Oferta de financiamento e acompanhamento combinados;
	Trabalho de mentoria;
	Formação princípios e valores dos mentores;
	Empenho na formação global de mentorados;
	Colaboradores identificados com os princípios da Fundação.
FRAQUEZAS	Promoção da Fundação, seus princípios e atividades;
	Inspiração e motivação da cultura do voluntariado;
	Número de voluntários;
	Número de parceiros;
	Retenção e desenvolvimento de mentores;
	Captação de recursos;
	Número de financiadores;
	Efetividade, eficiência e eficácia;
	Gratidão, relacionamento e vínculo dos egressos com a Fundação;
	Acompanhamento do desenvolvimento e das informações dos egressos.

Fonte: Planejamento Estratégico da Fundação Capacitar (2015).

Dos pontos considerados como forças, a iniciativa dos instituidores tem seu grau de importância para espelhar e incentivar o desenvolvimento e o trabalho de seus voluntários através da gratidão. Já a rede de relacionamento entre instituidores, diretoria e mentores é um fator fundamental para o alcance dos objetivos comuns da entidade. Um ponto muito positivo, é o voluntariado e a solidariedade de seus colaboradores, que é o que tem mantido vivas as ações da Fundação Capacitar. Outro fator muito relevante é a proximidade da Faculdade Horizontina (instituição de ensino parceira da Fundação) com a gestão atual, como forma de aliança estratégica, que beneficia tanto uma instituição como a outra, oportunizando a inserção de mais pessoas no meio acadêmico, além de oferecer sua infraestrutura para realização das atividades da Fundação Capacitar.

A capacidade de investimento, é considerada fator interno controlável devido a qualidade da administração dos seus recursos, feita com comprometimento pelos voluntários da Fundação. Além disso, a Fundação Capacitar oferta não apenas mentoria, mas também, suporte financeiro para estudantes do ensino superior que não dispõem de recursos próprios

para custear seus estudos. O alinhamento dos critérios que tem orientado a seleção de mentores oportunizou que algumas qualidades como formação acadêmica e de valores éticos (que comportem o sigilo) sejam características dos mentores atuais. O empenho na formação global dos mentorados ocorre por meio do incentivo para realização de intercâmbios e do estudo da língua estrangeira, e também, através da disseminação de informações relacionadas às oportunidades de desenvolvimento profissional.

Das fraquezas identificadas, a promoção da Fundação, seus princípios e atividades deixam a desejar, levando em consideração que não há uma estrutura ou um processo que determine suas formas e estratégias de divulgação, tornando sua existência desconhecida pela própria comunidade acadêmica de sua instituição parceira, e também, da comunidade em geral onde estão inseridos seus mentores. A cultura do voluntariado não tem sido despertada frequentemente, pois não existe um programa dentro da Fundação, que seja especificamente voltado ao desenvolvimento dessa área. O número atual de voluntários não suporta a realização das atividades necessárias para o desenvolvimento da instituição, o que pode ser consequência de dois motivos: a lei de voluntariado restringe o número de horas de voluntariado prestadas por semana ou seja, ainda que os voluntários tenham boa vontade em desenvolver por mais tempo alguma atividade que ajude impulsionar a Fundação, deve considerar esse fator como limitante. Entretanto, há sobrecarga de tarefas sobre alguns voluntários, o que impede que mais atividades sejam desenvolvidas.

Desde que foi instituída oficialmente, a Fundação conta com a parceria da Faculdade Horizontina, beneficiando apenas pessoas interessadas nos cursos de graduação oferecidos pela mesma. Também, há grande rotatividade de mentores, o que compromete o desenvolvimento dos beneficiários, que acabam tendo que reiniciar as atividades de mentoria com outro mentor. Na área financeira não existem projetos para realizar captação de recursos e ampliar a oferta de bolsas. O número de financiadores está restrito ao número de egressos conscientes da importância de sua contribuição, pois nem todos os egressos estão contribuindo. As ações da Fundação não têm seu impacto medido em todas as dimensões possíveis, portanto, não se conhece a sua efetividade, eficiência e eficácia. Os vínculos atuais com seus egressos são quase inexistentes, reforçando a necessidade do desenvolvimento da gratidão e do voluntariado.

Os fatores externos (incontroláveis) também foram contemplados e abrangem as oportunidades e ameaças as quais a Fundação está sujeita, conforme o Quadro 3.

Quadro 3: Fatores externos (incontroláveis).

OPORTUNIDADES	FATORES EXTERNOS (INCONTROLÁVEIS)
	Carência de recursos governamentais oportuniza outras fontes de financiamento;
	Aumento da oferta de ensino superior oportuniza o acesso e a diversidade das opções para o ingressante;
	Mais tecnologia disponível aumenta significativamente a conveniência;
	Maior número de processos seletivos.
AMEAÇAS	Carência de recursos governamentais pode gerar um grande aumento da demanda;
	Recessão e turbulência nos mercados local estadual e nacional;
	Risco de aumento da inadimplência;
	Adinâmica das sociedades e das gerações tendem a tornar os sujeitos mais individualistas e cada vez menos dispostos ao voluntariado e atividades de responsabilidade social;
	Mudança de valores da sociedade dificultam o reconhecimento de iniciativas de voluntariado e atividades de responsabilidade social;
	Perda de foco diante de um grande aumento de demandas de vários setores;
	Inflação.

Fonte: Planejamento Estratégico da Fundação Capacitar (2015).

Das oportunidades, a carência dos recursos governamentais faz com que a tendência seja a busca por auxílio financeiro que permita impulsionar o ingresso no ensino superior. Com a ampliação da oferta de cursos pela instituição parceira da Fundação Capacitar, a procura por auxílio financeiro poderá aumentar. Já a disponibilidade de tecnologia pode facilitar o desenvolvimento de atividades impulsionadoras da Fundação Capacitar. Por último, como oportunidade, acredita-se que o aumento de novos critérios estabelecidos nos processos seletivos para outras formas de financiamento no ensino superior, torna ainda, a tentativa em obter auxílio da Fundação, atrativo.

Em relação às ameaças, considerou-se a carência nos recursos governamentais como estimulante ao aumento de uma demanda que não poderá ser atendida. A recessão nos mercados e a inflação podem dificultar o retorno financeiro esperado por parte dos egressos, como consequência, pode haver aumento da inadimplência. Além disso, a disposição para o voluntariado tem se tornado cada vez mais escassa, dificultando o aumento do voluntariado em prol das atividades sociais. E por último, o aumento das demandas que surgem na Fundação podem resultar dificuldades de atendimento.

4.1.2 Realização de *benchmarking*

Justifica-se a utilização do *benchmarking* para espelhar novas ações a serem realizadas na Fundação Capacitar, visto que a Fundação Estudar é uma entidade sem fins lucrativos, com propósito semelhante ao da organização alvo de estudo, com enfoque na rede de talentos e podendo influenciar a estrutura de novas ideias futuras.

O *benchmarking* foi realizado por meio do levantamento das informações sobre a Fundação Estudar disponíveis através de sua página online, que é rica em informações institucionais. Alguns pontos relacionados aos processos, ao desempenho e às estratégias identificadas, foram apresentados no Quadro 4.

Quadro 4: *Benchmarking* Fundação Estudar X Fundação Capacitar.

BENCHMARKING		
Tipos	Fundação Estudar	Fundação Capacitar
PROCESSOS		
1. INSCRIÇÃO	Tem	Tem
<i>Testes de perfil e lógica</i>	Tem	Não tem
<i>Vídeo e questionário</i>	Tem	Não tem
<i>Entrevista online</i>	Tem	Não tem
<i>Dinâmica de grupo</i>	Tem	Não tem
<i>Painel com ex-bolsistas</i>	Tem	Não tem
<i>Entrevista final</i>	Tem	Tem
2. MARKETING E DIVULGAÇÃO	Bem estruturado	Não estruturado
<i>Atualização do site</i>	Frequente	Não frequente
<i>Rede social Facebook</i>	Tem	Tem
<i>Rede social Instagram</i>	Tem	Não tem
<i>Rede social Twitter</i>	Tem	Não tem
<i>Rede social LinkedIn</i>	Tem	Não tem
<i>Canal no Youtube</i>	Tem	Não tem
3. APOIO DE DECISÃO DE ESTUDO E CARREIRA	Bem estruturado	Não estruturado
DESEMPENHO		
1. Programa de financiamento	Tem	Tem
<i>Cessão de bolsas</i>	596 beneficiados	29 beneficiados
2. Formação de redes	Tem	Não tem
<i>Oferta de cursos de extensão</i>	13 mil beneficiados	Não tem
3. Conexão com o mercado	Bem desenvolvida	Não desenvolvida
4. Mentoria	Indiretamente	Diretamente
5. Coaching	Tem	Não tem
6. Programas de formação	Bem estruturado	Não estruturado
ESTRATÉGICO		
1. Programa específico de preparação para Liderança	Bem estruturado	Não estruturado
<i>Liderança</i>	Bem estruturado	Não estruturado
<i>Liderança (desenvolvimento do potencial pessoal)</i>	Bem estruturado	Não estruturado
2. Programa de aproximação de egressos com empresas	Bem estruturado	Não estruturado
<i>Conhecimento do dia-a-dia de profissionais da área desejada</i>	Bem estruturado	Não estruturado
<i>Aproximação de egressos com empresas</i>	Bem estruturado	Não estruturado
3. Restituição de bolsa	Diretamente	Diretamente
4. Taxa de inscrição (não obrigatória)	Tem	Não tem
5. Faixa etária de participantes ingressantes, determinada.	Tem	Não tem

Fonte: Baseado nas informações disponíveis no site de ambas as instituições.

Na análise de *benchmarking* algumas comparações interessantes puderam ser realizadas. Iniciando pela descrição do processo de seleção das pessoas beneficiadas, pode-se perceber que o da Fundação Estudar é muito bem estruturado e é composto por várias etapas.

Com isso, fica claro o desejo em desenvolver uma grande rede de talentos, como já vem sendo desenvolvida. As etapas de seleção são apresentadas no site da entidade, e envolvem testes de perfil, de lógica, vídeo, questionário, entrevista online, dinâmica de grupo, painel com ex-bolsistas e entrevista final. A assertividade do perfil dos selecionados aparece claramente, como forma de atender os objetivos da Fundação Estudar no que tange ao desenvolvimento profissional e acadêmico relacionado a sua rede de talentos. Já a Fundação Capacitar conta apenas com duas etapas de seleção, que são: a inscrição e a entrevista final, pois não desenvolve uma análise de perfil dos candidatos, o que seria ótimo para que a qualidade de seus objetivos melhorasse.

O marketing e a divulgação da Fundação Estudar são bem desenvolvidos e seu site tem uma aparência atrativa, com conteúdo rico em informações tanto sobre as atividades desenvolvidas pela entidade, quanto com dicas profissionais e acadêmicas (ao redirecionar o internauta para as páginas dos programas oferecidos pela mesma). Além disso, o site apresenta um espaço para ofertar doações, um espaço para conhecer os depoimentos de sua rede de talentos, entre outros, o redirecionamento (já mencionado) para os programas oferecidos. A frequência das atualizações realizadas nas redes sociais *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *LinkedIn* e em seu canal no *YouTube*, são quase diárias.

Em relação aos tipos de cursos suportados pelas bolsas da Fundação Estudar, temos: bolsas de graduação no Brasil, bolsas de graduação no exterior, bolsas de pós-graduação no exterior, bolsas para educação executiva no exterior e também, intercâmbio acadêmico de graduação ou duplo diploma no exterior. Já a Fundação Capacitar tem suportado apenas a oferta de bolsas de estudo para graduação no Brasil e em uma única instituição parceira.

A formação de redes de talentos e a forte conexão com o mercado é um ponto muito especial da Fundação Estudar, pois desenvolver talentos e aproximar os seus egressos do mercado são ações que auxiliam na sustentabilidade do futuro de suas atividades. Para que isso se torne possível, existem programas de formação bem estruturados que auxiliam no direcionamento dos alunos para o mercado, formando e auxiliando no desenvolvimento do potencial pessoal de cada um. Na Fundação Capacitar, todas as áreas relativas ao desenvolvimento dos beneficiários, como por exemplo, a aproximação com o mercado, a formação de talentos, o desenvolvimento de lideranças, e o reconhecimento do egresso, está em sua maior parte, baseado no trabalho desenvolvido pelo mentor ao longo dos anos de graduação do acadêmico. Sendo assim, percebe-se que o trabalho desenvolvido pelo mentor é de grande responsabilidade tanto para o futuro do beneficiário quanto para a sobrevivência das atividades da Fundação.

4.2 REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS

Trata-se das definições realizadas como forma de orientar as estratégias do Planejamento Estratégico.

4.2.1 Definição do negócio

Para elaborar a missão, procurou-se levar em consideração qual é o negócio da instituição, qual sua razão de ser, qual o motivo da sua existência e ainda, quais os tipos de tarefas que a organização deve dar atenção no futuro, conforme a orientação de Oliveira (2004) e que será comentada no tópico 4.2.2. No Planejamento Estratégico da Fundação Capacitar realizado em 2015, a diretoria definiu como negócio da instituição o “Desenvolvimento de pessoas para vivência com gratidão”.

4.2.2 Declaração da missão

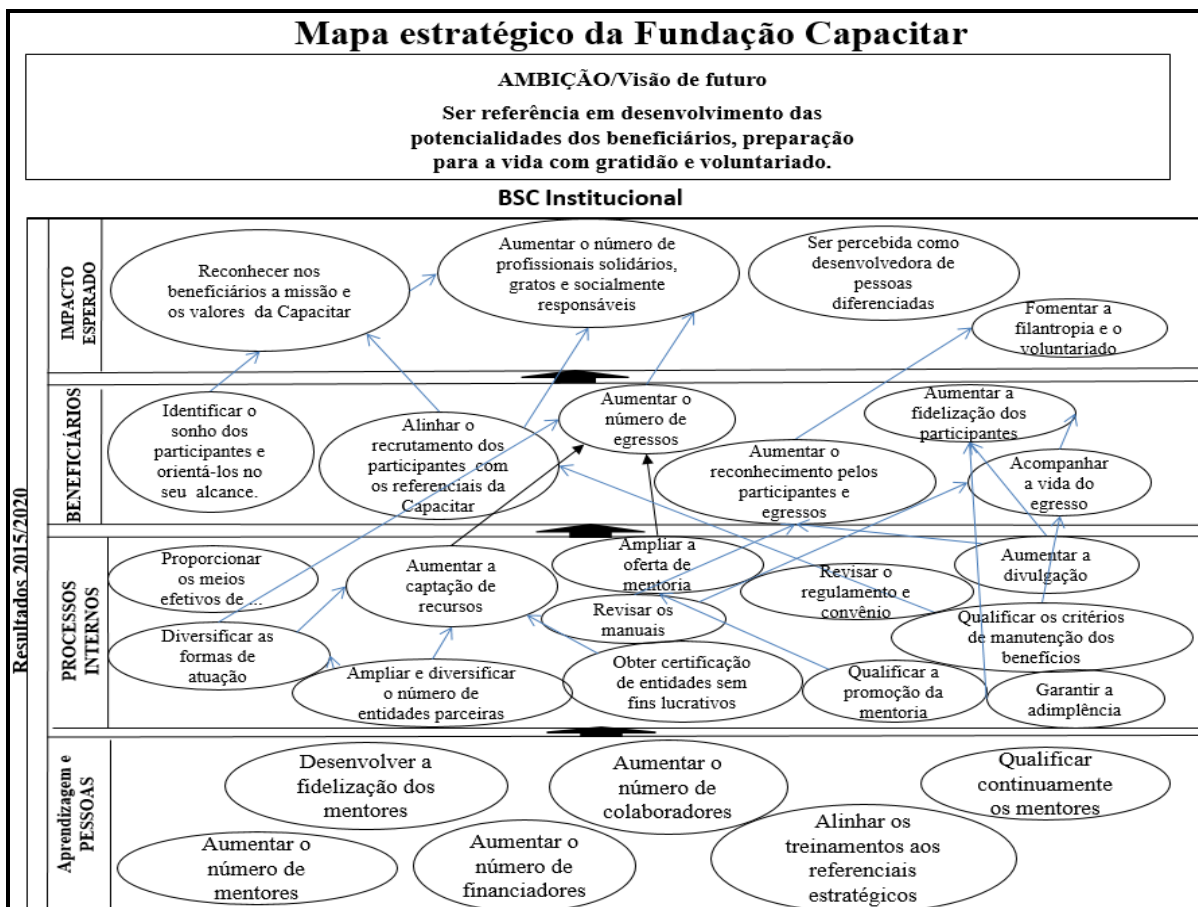
Aliada à definição do negócio, a missão da Fundação Capacitar também já havia sido desenvolvida no Planejamento Estratégico de 2015 pelo administrativo da organização, definida da seguinte maneira: “Desenvolver ações na área da educação e da cultura, capacitando pessoas para a inserção social e plena realização do seu potencial humano, objetivando uma ação multiplicadora do conhecimento e da formação para a vida, cultivando com seus beneficiários relação de independência que motive a renovação por gratidão e solidariedade”. Não coube proposta de melhoria para missão estabelecida no Planejamento Estratégico de 2015, visto que os trechos “Desenvolver ações na área da educação e cultura...capacitando pessoas...para plena realização do potencial humano...” fragmenta os diversos caminhos relativos ao “desenvolvimento” de pessoas mencionado na definição do negócio, que juntamente com os trechos “...objetivando uma ação multiplicadora do conhecimento e da formação para a vida... cultivando... a relação... que motive a renovação por gratidão e solidariedade” estimula o comportamento de vivência com gratidão, também mencionado na definição do negócio.

4.3 MAPA DA ESTRATÉGIA

Os voluntários da Diretoria Executiva da Fundação Capacitar e demais colaboradores, também iniciaram o desenvolvimento de um Mapa Estratégico para determinar a relação de causa e efeito dos objetivos estratégicos definidos no Planejamento Estratégico de 2015.

Porém, devido às questões relacionadas à disponibilidade de tempo dos voluntários em reunirem-se para dar continuidade ao desenvolvimento não só do Mapa Estratégico, mas também do Planejamento Estratégico como um todo, fez com que houvesse a estagnação do desenvolvimento do mesmo, como pode ser observado no Mapa da Estratégia apresentado na Figura 4.

Figura 4. Mapa Estratégico da Fundação Capacitar (2015).

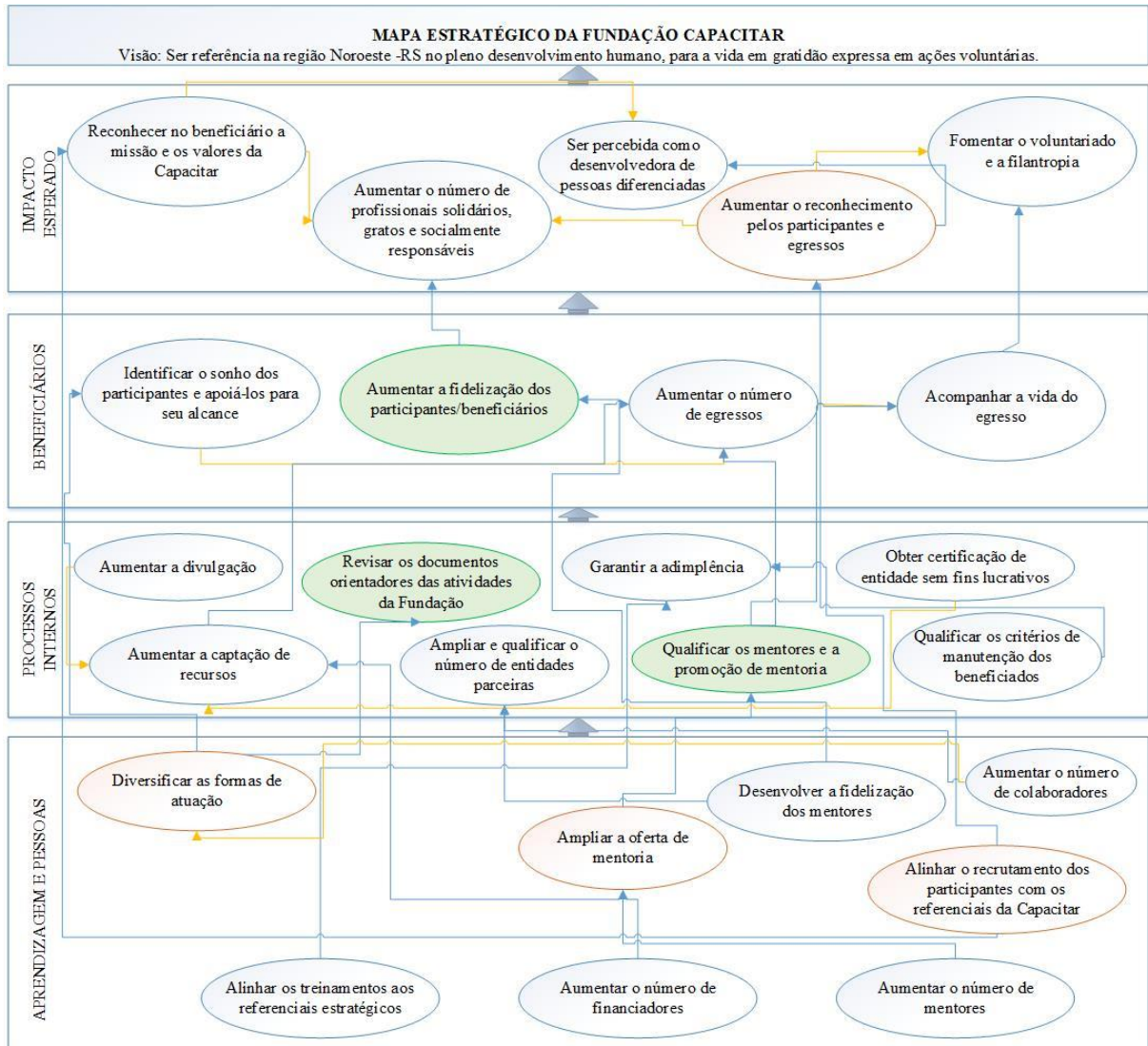


Fonte: Planejamento Estratégico Fundação Capacitar (2015).

No Planejamento Estratégico da Fundação Capacitar, realizado em 2015, o Mapa Estratégico precede uma lista de objetivos estratégicos definidos no planejamento e que deveriam ser transpostos para o Mapa da Estratégia, em suas devidas perspectivas. Porém, identificou-se um desalinhamento entre alguns dos objetivos que estavam listados no planejamento em determinada perspectiva e que no Mapa Estratégico, estava em outra. Sendo assim, se fez necessário o alinhamento de todos os objetivos e perspectivas coerentes, propondo ainda, que alguns objetivos fossem compactados. As alterações serão apresentadas no novo Mapa Estratégico proposto para a Fundação Capacitar.

A revisão dos objetivos estratégicos e a readequação dos mesmos dentro de novas perspectivas, bem como, a compactação de objetivos, proporciona uma melhor visualização do todo do planejamento e está apresentado na Figura 5.

Figura 5. Mapa Estratégico proposto para a Fundação Capacitar



Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2009).

Das modificações realizadas, destacam-se as apresentadas nas seções terciárias a seguir.

4.3.1 Mudanças de perspectivas

Alguns objetivos estratégicos foram realocados por se entender que seus sentidos poderiam, neste momento, estarem mais adequados em outras perspectivas. Na Figura 5, pode-se observar a existência de algumas elipses na cor vermelha. Estas, destacam os

objetivos estratégicos que foram realocados em relação à Figura 4. O objetivo estratégico “Aumentar o reconhecimento de integrantes e egressos”, embora cabíveis para representar a satisfação dos beneficiários e egressos, na perspectiva “beneficiários”, pode ser utilizado na perspectiva “impacto esperado” de modo que o reconhecimento dos mesmos seja forte a ponto de permitir um equilibrado retorno financeiro, que permita a continuidade no ciclo de doação.

Outra sugestão para alteração foi feita para o objetivo estratégico “diversificar as formas de atuação”. Este, estava posicionado na perspectiva “processos internos” e passou a integrar a perspectiva “aprendizagem e pessoas”, porque sua abrangência de significado remete à inúmeras possibilidades nas formas de atuação, entendidas no presente trabalho, como um objetivo fortalecedor do uso do potencial existente entre os colaboradores e beneficiários da Fundação Capacitar, para direcionar esforços ao desenvolvimento da instituição, bem como, oportunizar o aumento na capacidade e qualidade da alimentação de informações nos recursos tecnológicos disponíveis.

O objetivo “alinhar o recrutamento dos participantes com os referenciais da Capacitar” passou da perspectiva de “beneficiários” para “aprendizagem e pessoas” justificado pela forma com que promovem o direcionamento do aprendizado organizacional, mencionados por Kaplan e Norton (1997) no referencial teórico já apresentado.

Em relação aos objetivos de qualificação, houve a união entre “qualificar continuamente os mentores” e “qualificar a promoção de mentoria”, visto que os sentidos são bem complementares e relativos, resultando em: “qualificar os mentores e a promoção de mentoria”.

E ainda, o último objetivo estratégico reposicionado foi “ampliar a oferta de mentoria”. Embora ele não esteja apresentado no Mapa da Estratégia do Planejamento de 2015, foi mencionado como objetivo estratégico integrante da perspectiva “processos internos” definida no planejamento de (2015) e redirecionado para a perspectiva “aprendizagem e pessoas”, como fator que afeta muito a capacidade da Fundação.

4.3.2 Reformulação de objetivos

Os objetivos estratégicos das elipses em cor verde, são aqueles que tiveram seus nomes readequados ou resultam de uma junção de duas elipses similares. O objetivo estratégico “aumentar a fidelização dos participantes/beneficiários” era um pouco restrito a apenas “participantes”, tendo seu sentido pouco alterado, mas mais completo, se levado em

consideração que “beneficiários” demonstra uma especificidade maior, sobre quem são os maiores interessados na continuidade dos trabalhos realizados pela Fundação.

Para o objetivo “revisão dos documentos orientadores das atividades da Fundação, existiam dois objetivos: “revisar os manuais” e “revisar o regulamento e o convênio”. Como forma de simplificá-los, foram renomeados, unindo-os em um mesmo sentido, mas sem perder sua característica de objetivo.

4.4 PAINEL DE CONTROLE

O painel de controle dos indicadores da Fundação Capacitar também não foi finalizado em 2015, deixando oportunidades para preenchimento e para alinhamento dos indicadores com os planos de ação. Os indicadores determinados pelo Planejamento Estratégico 2015 foram os seguintes, conforme apresentação do Quadro 5.

Quadro 5: Painel de Controle dos Indicadores.

INDICADORES	METAS	PRAZO	LÍDER
Número de egressos por ano	10	2022	
Número de egressos da Fundação que se tornam mentores	10	2022	
Número de egressos da Faculdade Horizontina que se tornam mentores	7	2022	
Número de egressos da Faculdade Horizontina que se tornam financiadores	7	2022	
Número de egressos da Fundação que se tornam financiadores	5	2022	
Número de egressos da Fundação que se tornam gestores de organizações			
Número de egressos que colaboram com entidades sociais	10	2020	
Número de egressos que se destacam em suas atividades			
Número de prêmios/reconhecimento recebido pela Fundação	3	2020	
Percentual de voluntários na Fundação			
Percentual da população de Horizontina envolvida pelo voluntariado			
Percentual de mentorados com sonho identificado e compartilhado com a Fundação	100%	2020	
Percentual de beneficiários que "concluem"	70%	2020	
Número de produtos ofertados pela Fundação	1	2020	
Qualificar a adimplência			

Fonte: Planejamento Estratégico da Fundação Capacitar (2015).

Os novos indicadores propostos levam em consideração as iniciativas propostas nos planos de ação e foram pensados para os próximos dois anos, embora algumas iniciativas levem um pouco mais de tempo para apresentarem resultados significativos. Para o que não pôde ser medido em quantidade numérica, adotou-se medidas percentuais. Ainda, os indicadores considerados, podem ou não estarem relacionados entre si, por meio da abrangência, origem ou área de impacto.

No Quadro 6, apresentado a seguir, as linhas destacadas na cor rosa, representam alguns indicadores que já haviam sido propostos pelo painel de controle inicial do Planejamento Estratégico de 2015, porém, alguns são reapresentados com ajustes nas metas ou até mesmo, na forma em que são expressos. Vale lembrar, que alguns indicadores podem ou não responder ou impactar os mesmos objetivos. Considerando que o novo horizonte temporal do Planejamento Estratégico foi modificado de cinco para dois anos, o prazo para realização de algumas iniciativas não irá dispor de tempo hábil para apresentar resultados ainda no primeiro ano planejado. Por esse motivo, o foco das metas a serem atingidas, contemplaram o segundo ano das ações do planejamento, possibilitando que no primeiro ano, muitas comecem a serem pensadas, para que no ano seguinte, possam ser aprofundadas e medidas. A seguir são apresentadas as iniciativas propostas para o atingimento dos objetivos estratégicos.

Quadro 6: Proposta de Painel de Controle de Indicadores.

PAINEL DE CONTROLE		
INDICADORES	META	PRAZO
1. Percentual de participação dos mentores nas qualificações oferecidas	95%	2017
2. Quantidade de qualificações oferecidas	6	2018
3. Número de novos mentores	80	2018
4. Número mínimo de permanência do mentor na Fundação Capacitar	5 anos (um ciclo de graduação)	2023
5. Percentual de satisfação das qualificações oferecidas	95%	2017
6. Percentual de egressos com cadastro atualizado	90%	6 meses
7. Percentual de beneficiários com cadastro atualizado	100%	3 meses
8. Percentual de egressos da Fundação que se tornaram mentores	30%	2018
9. Percentual de egressos da Fundação que se tornaram facilitadores	40%	2018
10. Percentual de egressos da Fundação que se tornaram financiadores	100%	2018
11. Percentual de egressos da Fundação (anualmente - considerando os potenciais formandos)	100%	2018
12. Percentual de egressos da FAHOR que se tornaram mentores	30%	2018
13. Percentual de egressos da FAHOR que se tornaram facilitadores	20%	2018
14. Percentual de egressos da FAHOR que se tornaram financiadores	5%	2018
15. Percentual de egressos da Fundação em dia com a retribuição financeira	95%	2018
16. Número de novos financiadores	50	2018
17. Percentual de professores da FAHOR voluntários	40%	2018
18. Percentual de acadêmicos voluntários	5%	2018
19. Número de aderentes ao Programa de Doação	15	2018
20. Percentual de presença no Encontro de Mentores	100%	2018
21. Percentual de presença no Encontro de Mentorados	100%	2018
22. Número de eventos em que integrantes da Fundação Capacitar marcaram presença com atividade voluntária	10	2018
23. Percentual de colaboradores que participam de outra atividade voluntária	40%	2018
24. Número de prêmios / reconhecimento recebido pela Fundação	2	2018
25. Percentual de mentorados com sonho identificado e compartilhado com a Fundação	100%	2017
26. Percentual de beneficiários que concluem a graduação	95%	2018
27. Número de mini projetos executados para voluntariado	12	2018
28. Número de novas entidades parceiras	10	2018
29. Número de cidades alcançadas pela divulgação	10	2018
30. Número de curtidas na página da Fundação Capacitar	3500	2018
31. Número de novas vagas para receber mentoria	80	2018
32. Percentual de beneficiários que entregam os relatórios em dia	98%	2018
33. Número de certificações	1	2018
34. Percentual de egressos sem reprovações ao longo da graduação	90%	2018
35. Número de mini cursos oferecidos	10	2018
36. Grau de satisfação de egressos	98%	2018
37. Número máximo de dias sem contato entre mentor e mentorado	30 dias	Continuamente

Fonte: Baseado na proposta de qualificação do Planejamento Estratégico 2015.

4.5 PLANOS DE AÇÃO

Na situação em que foi encontrado, o Planejamento Estratégico da Fundação Capacitar não apresentava propostas de planos de ação, considerando os objetivos estratégicos definidos

no planejamento de 2015. Sendo assim, além da qualificação do Mapa Estratégico e do Painel de Controle de Indicadores, também, identificou-se uma grande oportunidade para a elaboração de planos de ação que orientarão o alcance dos objetivos já definidos.

Os planos de ação foram estruturados levando-se em consideração os objetivos estratégicos da Fundação Capacitar, orientados para os próximos dois anos e agrupados de acordo com a similaridade das áreas impactadas por determinado conjunto de ações, resultando na criação de dez planos de ação. Entretanto, de forma indireta, os planos são complementares entre si, e as ações das atividades realizadas em um plano podem impactar o resultado de outro.

As propostas desenvolvidas foram baseadas na observação de lacunas identificadas nas entrevistas realizadas com os integrantes da entidade, bem como, na leitura dos documentos orientadores dos princípios da Fundação Capacitar e no *benchmarking* realizado. De modo geral, os principais pontos a serem desenvolvidos para o sucesso das ações propostas são relacionados ao aproveitamento da utilização das competências dos colaboradores já atuantes, bem como, dos próprios beneficiários, como forma de fortalecimento da organização. Além disso, preocupou-se em criar condições para desenvolver a melhoria dos processos internos, do armazenamento de atividades realizadas e de informações com potencial de utilização para realização de atividades futuras, podendo estas, estarem relacionadas a qualquer área de atuação dentro da Fundação Capacitar.

Também, foram contempladas as questões de divulgação da Fundação Capacitar e do trabalho desenvolvido pela mesma, como ferramenta para despertar o interesse de doadores, sejam eles doadores financeiros ou doadores de tempo.

As ações apresentadas são sugestões que devem ser analisadas pelo administrativo da Fundação Capacitar, podendo ou não, serem aceitas. Em relação à quando, onde e quem será responsável pelas ações, existem também, oportunidades de revisão, visto que algumas ações têm caráter específico e dependem de vários aspectos que não puderam ser previstos de imediato, já que a Fundação Capacitar é movida pelo voluntariado e a disponibilidade de tempo, local e colaborador, é muito subjetiva. A seguir, são apresentados os planos de ação, desenvolvidos com base nas informações e conhecimentos adquiridos durante a pesquisa.

Quadro 7: Plano de ação – Desenvolver a melhoria contínua dos processos.

PLANO DE AÇÃO: DESENVOLVER A MELHORIA CONTÍNUA DOS PROCESSOS						
O que será feito	Por que será feito (justificativa)	Como será feito (ações)	Quando será feito	Onde será feito	Responsável	Fonte de recursos
1. Reorganizar os grupos de trabalho	Para que os planos de ações do Planejamento Estratégico possam ser trabalhados da melhor forma possível, bem como, suas ações, se faz de extrema importância que grupos de trabalho sejam bem definidos para que o potencial existente nos colaboradores possa ser utilizado sem sobrecarregar alguns poucos integrantes.	<p>1.1 Identificar processos com sobrecarga de trabalho para promover a redistribuição das atividades;</p> <p>1.2 Dividir os colaboradores que não fazem parte do administrativo oficial do Estatuto (Conselho Deliberativo, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal) e que também não sejam mentores (ou sejam mentores mas que não tem mentorando no momento), em grupos de facilitadores por "departamentos"/"áreas" a serem definidas;</p> <p>1.3 Definir os tipos de grupos a serem criados. Sugestão: facilitadores de processos internos, facilitadores de marketing, facilitadores de alianças estratégicas e etc. Os facilitadores, podem estar sendo preparados para exercer atividades em qualquer área da Fundação Capacitar;</p> <p>1.4 Dividir as atribuições dos grupos, porém, não deixar de lado a integração das informações entre os mesmos e a oportunidade de um grupo, colaborar na atividade de outro grupo, porém, sem deixar de lado suas próprias atribuições.</p> <p>1.5 Estabelecer frequência maior de reuniões para atender as ações propostas nos planos (principalmente às relacionadas com atividades internas);</p>	<p>1.1 1ºsem.2017;</p> <p>1.2 1ºsem.2017;</p> <p>1.3 1ºsem.2017;</p> <p>1.4 1ºsem.2017;</p> <p>1.5 A partir do 1º sem.2017.</p>	<p>1.1 Sala da Fundação Capacitar;</p> <p>1.2 Sala da Fundação Capacitar;</p> <p>1.3 Sala da Fundação Capacitar;</p> <p>1.4 Sala da Fundação Capacitar;</p> <p>1.5 Sala da Fundação Capacitar.</p>	<p>1.1 Conselho Deliberativo e demais colaboradores;</p> <p>1.2 Conselho Deliberativo e demais colaboradores;</p> <p>1.3 Conselho Deliberativo e demais colaboradores;</p> <p>1.4 Conselho Deliberativo e demais colaboradores;</p> <p>1.5 Conselho Deliberativo e demais colaboradores.</p>	Voluntariado.
2. Melhorar os processos de seleção dos beneficiários	Melhorias nos processos de seleção podem identificar pessoas que estejam determinadas a assumir os compromissos que a Fundação Capacitar proporciona para o seu desenvolvimento,	<p>2.1 Identificar em reunião as possíveis modalidades de seleção, levando em consideração os princípios da Fundação Capacitar (dar oportunidades);</p> <p>2.2 Reestruturar o processo de seleção de novos ingressantes com ajuda da Psicologia;</p>	<p>2.1 1º sem.2017;</p> <p>2.2 1º sem.2017;</p> <p>2.3 1º sem.2017.</p>	<p>2.1 Sala da Fundação Capacitar;</p> <p>2.2 Sala da Fundação Capacitar;</p> <p>2.3 Sala da Fundação Capacitar;</p>	<p>2.1 Conselho Deliberativo, Coordenação do Programa de Mentoria e responsáveis pela seleção;</p> <p>2.2 Conselho Deliberativo, Coordenação do</p>	Voluntariado.

	sendo que assumir os compromissos significa assumir uma postura diferenciada nas relações humanas da sociedade.	2.3 Documentar o processo definido para orientar sua execução.			Programa de Mentoria e responsáveis pela seleção; 2.3 Conselho Deliberativo, Coordenação do Programa de Mentoria e responsáveis pela seleção;	
3. Reavaliar os termos do Convênio de Cooperação com a FAHOR	É uma forma de identificar lacunas passíveis de melhoria, levando em consideração novos critérios de suporte ao desenvolvimento da Fundação Capacitar, promovendo um momento de reflexão e análise sobre a parceria.	3.1 Leitura prévia do convênio, em conjunto. 3.2 <i>Brainstorming</i> : considerar os planos de ação para o levantamento das propostas; 3.3 Validar propostas; 3.4 Apresentar as sugestões de melhoria para a FAHOR; 3.5 Formalizar alterações após retorno e aprovação da FAHOR;	3.1 1ºsem.2017; 3.2 1ºsem.2017; 3.3 1ºsem.2017; 3.4 1ºsem.2017; 3.5 1ºsem.2017.	3.1 Sala da Fundação Capacitar; 3.2 Sala da Fundação Capacitar; 3.3 Sala da Fundação Capacitar; 3.4 FAHOR; 3.5 FAHOR.	3.1 Conselho Deliberativo; 3.2 Conselho Deliberativo; 3.3 Conselho Deliberativo; 3.4 Conselho Deliberativo; 3.5 Conselho Deliberativo e FAHOR.	Voluntariado.
4. Reavaliar os compromissos entre a Fundação Capacitar e os beneficiários do Programa de Mentoria	Promover a conscientização dos beneficiados, por meio do senso de comprometimento esperado entre as partes envolvidas, tanto no Programa de Mentoria, quanto nas condições da oferta de bolsas.	4.1 Revisão das diretrizes do Programa de Mentoria: adição de novos critérios a serem atendidos pelo beneficiário, ao longo da graduação, por exemplo: solicitação da entrega de uma atividade, como forma de cobrir a não participação em alguma atividade presencial da Fundação Capacitar (tendo ou não justificado a ausência).	4.1 Pós-atividade.	4.1 A definir.	4.1 Coordenação do Programa de Mentoria.	Voluntariado.
5. Integrar o sistema de informação de acompanhamento do mentorando	Facilitar o fluxo de informações sobre o desenvolvimento e desempenho dos beneficiários, entre os mentores, Fundação Capacitar e FAHOR, com o intuito de qualificar o acompanhamento prestado ao mentorando.	5.1 Disponibilizar para o mentor o acesso às principais informações do relatório do mentorando; 5.2 Disponibilizar para os mentores o recebimento das vagas enviadas pelo NAEMP aos acadêmicos, por meio da inclusão do grupo de e-mails da Fundação Capacitar; 5.3 Incluir como sugestão de alteração no convênio entre a FAHOR e Fundação Capacitar: Núcleo de Apoio Psicopedagógico da FAHOR deve fornecer à Fundação Capacitar relatórios sobre o desempenho e frequência dos acadêmicos.	5.1 2ºsem. 2017; 5.2 1ºsem. 2017; 5.3 1ºsem. 2017.	5.1 Reunião; 5.2 E-mail; 5.3 FAHOR	5.1 Coordenação do Programa de Mentoria; 5.2 Coordenação do Programa de Mentoria e NAEMP; 5.3 Conselho Deliberativo.	Voluntariado.

6. Prestar contas aos colaboradores da Fundação Capacitar e aos beneficiários pelo Programa de Bolsas e de Mentoria	Conscientizar cada pessoa do valor financeiro que precisa ser movimentado para manter determinado número bolsas ativas durante o ano, e o desejo em continuar oportunizando a outras pessoas o acesso ao desenvolvimento profissional e de educação.	6.1 Apresentar os dados relativos ao número de bolsas ofertadas e o montante financeiro investido para o desenvolvimento do potencial de todos os acadêmicos.	6.1 Encontro de Mentores e Mentorados.	6.1 A definir.	6.1 Conselho Fiscal.	Voluntariado.
7. Reativar o Programa de Doações	Resgatar uma iniciativa que chegou a ser bem sucedida por certo período de tempo (grupo de egressos financiaram créditos para colega) mas que se perdeu por diversos motivos. Sua retomada oportuniza a captação de recursos financeiros para ofertar mais créditos, oportunizando o beneficiamento de mais uma pessoa.	7.1 Estabelecer os critérios de funcionamento do programa (sugestão: iniciar a retomada buscando créditos para atender um beneficiário); 7.2 Organizar o processo de arrecadação dos aderentes ao programa; 7.3 Promover a divulgação da modalidade do programa; 7.4 Buscar como aderentes do programa, pessoas jurídicas; 7.5 Fazer uso da fidelização/compromisso para arrecadação e não apenas, obter doações esporádicas.	7.1 1ºsem. 2018; 7.2 1ºsem. 2018; 7.3 1ºsem. 2018; 7.4 1ºsem. 2018. 7.5 1ºsem. 2018.	7.1 Sala da Fundação Capacitar; 7.2 Sala da Fundação Capacitar; 7.3 A definir; 7.4 A definir; 7.5 Empresas.	7.1 A definir; 7.2 A definir; 7.3 A definir; 7.4 A definir; 7.5 A definir;	Voluntariado.

Quadro 8: Plano de ação – Promover os princípios orientadores das atividades da Fundação Capacitar.

PLANO DE AÇÃO: PROMOVER OS PRINCÍPIOS ORIENTADORES DAS ATIVIDADES DA FUNDAÇÃO CAPACITAR						
O que será feito	Por que será feito (justificativa)	Como será feito (ações)	Quando será feito	Onde será feito	Responsável	Fonte de recursos
1. Conscientizar colaboradores e beneficiários sobre o seu papel na Fundação Capacitar e sociedade	Esclarecer aos colaboradores e beneficiários da Fundação Capacitar quais são os princípios que devem orientar suas atividades, bem como, o impacto de suas ações comportamentos na sociedade, de modo a garantir o alinhamento dos envolvidos ao propósito da Fundação Capacitar.	1.1 Realizar palestra de alinhamento; 1.2 Esclarecer os papéis de cada colaborador e beneficiários da Fundação Capacitar; 1.3 Desenvolver um material (espécie de "cartilha") que contenha os princípios orientadores das atividades da Fundação Capacitar para ser compartilhada entre os envolvidos; 1.4 Disponibilizar material no site e enviar por e-mail;	1.1 1º sem. 2017; 1.2 1º sem. 2017; 1.3 2º sem. 2017 1.4 2º sem. 2017.	1.1 A definir; 1.2 A definir; 1.3 A definir; 1.4 A definir.	1.1 Coordenação do Programa de Mentoria e Facilitadores de processos internos; 1.2 Coordenação do Programa de Mentoria; 1.3 Coordenação do Programa de Mentoria e Facilitadores dos processos internos; 1.4 A definir.	Voluntariado.

Quadro 9: Plano de Ação – Aumentar a capacidade de mentores.

PLANO DE AÇÃO: AUMENTAR A CAPACIDADE DE MENTORES						
O que será feito	Por que será feito (justificativa)	Como será feito (ações)	Quando será feito	Onde será feito	Responsável	Fonte de recursos
1. Mentores devem indicar novos mentores	Ampliar a abrangência dos convites realizados pela Coordenação do Programa de Mentoria, aproveitando as redes de relacionamento dos mentores que já estão ativos, por meio de indicações confiáveis.	1.1 A Coordenação do Programa de Mentores deverá criar um formulário de indicação de mentor, bem como, os critérios de seleção dos indicados (para enquadrar indicados no perfil desejado); 1.2 Cada mentor deve receber uma ficha de indicação para ser preenchida e entregue à Coordenação do Programa de Mentores; 1.3 Seleção dos indicados a potenciais mentores; 1.4 Realizar convite formal aos indicados para participar de um encontro de apresentação da Fundação Capacitar; 1.5 Apresentar para os indicados, a Fundação Capacitar, seus princípios orientadores, sua importância na sociedade e a diferença da mentoria na vida dos beneficiados; 1.6 Mentor responsável pela indicação deve, em momento oportuno diferente, convidar o indicado para ser mentor (ou colaborador, caso ele não apresente interesse no primeiro convite), ficando a critério do mentor, a forma de abordagem com o indicado.	1.1 Antes do Encontro de Mentores; 1.2 Encontro de Mentores; 1.3 Após Encontro de Mentores; 1.4 Até 3 semanas após a indicação; 1.5 Até 5 semanas após a indicação; 1.6 Até 1 semana após a apresentação da Fundação Capacitar para os indicados.	1.1 Sala da Fundação. 1.2 A definir; 1.3 Sala da Fundação; 1.4 A definir (sugestão: visitar o indicado); 1.5 Auditório CFJL; 1.6 A critério do mentor.	1.1 Coordenação do Programa de Mentores e Facilitadores dos processos internos; 1.2 Coordenação do Programa de Mentores e Facilitadores dos processos internos; 1.3 Coordenação do Programa de Mentores e Conselho Deliberativo; 1.4 Conselho Deliberativo; 1.5 Diretoria Executiva; 1.6 Mentor.	Voluntariado.
2. Mentorado duplo	Aproveitar a disponibilidade e experiência dos mentores que já são atuantes para oportunizar que mais pessoas com potencial de transformação possam ser beneficiadas pelo Programa de Mentoria.	2.1 Convidar os mentores para exercer mentorado duplo; 2.2 Expor motivos estratégicos em que a Fundação poderia se beneficiar do mentorado duplo, assim como também, os novos beneficiados pelo Programa de Mentoria; 2.3 Estabelecer prazo para as respostas.	2.1 Encontro de Mentorados; 2.2 Encontro de Mentorados; 2.3 Encontro de Mentorados.	2.1 A definir; 2.2 A definir; 2.3 A definir.	2.1 Coordenação de Programa de Mentores; 2.2 Coordenação de Programa de Mentores; 2.3 Coordenação de Programa de Mentores;	Voluntariado.

3. Desenvolver mentoria EAD	Contar com uma modalidade alternativa de mentoria para situações em que houver dificuldade de contato entre o mentor e o mentorado ou ainda, para ser utilizada em situações em que interessados a mentores sejam de outro local, possam exercer a atividade de mentoria.	3.1 Analisar situações em que seria válida essa alternativa (transferência de cidade, intercâmbio); 3.2 Criar diretrizes de um modelo de mentoria EAD, considerando que se não houver contato frequente com o mentor, o trabalho realizado pode perder qualidade; 3.3 Definir critérios de avaliação da modalidade; 3.4 Buscar e formalizar uma parceria com o CI - Centro de Informatização da FAHOR, para auxiliar na construção dessa alternativa, seja com ideias, seja com ações;	1.1 Reunião; 1.2 Reunião; 1.3 Reunião; 1.4 Dia da revisão do Convênio entre FAHOR e Fundação Capacitar.	1.1 A definir; 1.2 A definir; 1.3 A definir; 1.4 A definir.	3.1 Conselho Deliberativo, Diretoria Executiva e Coordenação do Programa de Mentores; 3.2 Conselho Deliberativo, Diretoria Executiva e Coordenação do Programa de Mentores; 3.3 Coordenação do Programa de Mentores; 3.4 Diretoria Executiva e Coordenação do Programa.	Voluntariado.
-----------------------------	---	---	--	--	--	---------------

Quadro 10: Plano de ação – Qualificação continuada de mentores.

PLANO DE AÇÃO: QUALIFICAÇÃO CONTINUADA DE MENTORES						
O que será feito	Por que será feito (justificativa)	Como será feito (ações)	Quando será feito	Onde será feito	Responsável	Fonte de recursos
1. Analisar constantemente as competências	Identificar oportunidades para realização de treinamentos (a serem realizados pelos próprios mentores, de forma voluntária), além de identificar lacunas, cabíveis de serem preenchidas por algum treinamento, que contribuirá para a melhora das atividades de mentores e mentorados, impactando também, a vida do beneficiário.	1.1 Solicitar os currículos dos mentores; 1.2 Analisar suas competências e habilidades; 1.3 Identificar oportunidades de oferecer treinamentos para os mentores (por exemplo, treinamento de <i>coaching</i>); 1.4 Definir os treinamentos a serem oferecidos; 1.5 Buscar voluntário para ofertar o treinamento desejado ou alternativas gratuitas para oferta do treinamento (por exemplo, cursos online); 1.6 Organizar e realizar o treinamento; 1.7 Avaliar o treinamento, identificando grau de relevância atribuído ao treinamento (formulário de satisfação); 1.8 Documentar os resultados em arquivo para análises futuras; 1.9 Consultar os colaboradores sobre dificuldades de relacionamento com mentorando e vice-versa (via questionário) para treinamentos futuros;	1.1 No cadastramento para novos mentores e no 1º Encontro de Mentores (para os antigos); 1.2 1º sem.2017; 1.3 1º sem.2017; 1.4 2º sem 2017; 1.5 2º sem 2017; 1.6 2º sem 2017; 1.7 No dia do treinamento; 1.8 Até uma semana após treinamento; 1.9 Semestralmente.	1.1 Local da reunião de rotina; 1.2 Local da reunião de rotina; 1.3 Local da reunião de rotina; 1.4 Local da reunião de rotina; 1.5 A definir; 1.6 A definir; 1.7 A definir; 1.8 Secretaria da Fundação Capacitar; 1.9 Encontros de Mentores e Mentorados	1.1 Coordenação do Programa de Mentores; 1.2 Coordenação do Programa de Mentores; 1.3 Coordenação do Programa de Mentores; 1.4 Coordenação do Programa de Mentores; 1.5 Coordenação do Programa de Mentores e Facilitadores de alianças estratégicas; 1.6 Coordenação do Programa de Mentores; 1.7 Mentores; 1.8 Secretária Fundação Capacitar; 1.9.Coordenação do Programa de Mentores.	Voluntariado.
2. Promover a troca de experiências entre mentores	Enriquecer a forma de atuação dos mentores e a descoberta de novas possibilidades de vivência com o mentorado através das experiências compartilhadas pelo outro.	2.1 Organizar uma roda de conversas entre mentores; 2.2 Definir algumas questões sobre a vivência dos mentores com os beneficiados para orientar os trabalhos (por exemplo: como superar barreiras encontradas no processo de mentoria?) 2.3 Registrar as questões.	2.1 Encontro de Encerramento de 2017; 2.2 Reunião de preparação para Encontro de Encerramento de 2017; 2.3 Após o Encontro de Encerramento.	2.1 A definir; 2.2 A definir; 2.3 A definir.	2.1 Coordenação do Programa de Mentoria; 2.2 Coordenação do Programa de Mentoria; 2.3 Coordenação do Programa de Mentores.	Voluntariado.

Quadro 11: Plano de ação – Acompanhar a vida do beneficiário e egresso.

PLANO DE AÇÃO: ACOMPANHAR A VIDA DO BENEFICIÁRIO E EGRESSO						
O que será feito	Por que será feito (justificativa)	Como será feito (ações)	Quando será feito	Onde será feito	Responsável	Fonte de recursos
1. Solicitar o currículo dos beneficiários	Identificar os tipos de atividades acadêmicas e profissionais as quais os beneficiados já participaram, facilitando o processo de análise do desenvolvimento do mesmo.	1.1 Disponibilizar modelo padrão para preenchimento; 1.2 Solicitar currículo via e-mail; 1.3 Identificar habilidades que possam ser compartilhadas com o grande grupo (em forma de mini curso, por exemplo). 1.4 Integrar o Banco de Competências (ver iniciativa 3 deste plano).	1.1 1ºtrim. 2017; 1.2 1ºtrim. 2017; 1.3 2ºsem. 2017; 1.4 1ºsem. 2018.	1.1 E-mail; 1.2 E-mail; 1.3 Local de reunião de rotina; 1.4 A definir.	1.1 Coordenação do Programa de Mentoria; 1.2 Coordenação do Programa de Mentoria; 1.3 Coordenação do Programa de Mentoria; 1.4 Coordenação do Programa de Mentoria.	Voluntariado.
2. Identificar sonhos e necessidades dos mentorados	Sistematizar o alcance dos sonhos dos mentorandos, podendo "criar" a caminhada a ser percorrida, bem como, todas as variáveis envolvidas.	2.1 Solicitar aos mentores a aplicação da ferramenta 5W2H na vida dos beneficiários; 2.2 Entregar uma cópia do resultado para a Coordenação do Programa de Mentoria; 2.3 Analisar todos os planos de 5W2H dos beneficiários para identificar oportunidades de interferência para o alcance dos objetivos; 2.4 Por meio de questionário, descobrir as áreas de interesse dos beneficiados; 2.5 Dividir os beneficiados por grupos de interesse comum para promover a ajuda mútua por meio de compartilhamento de informações.	2.1 1º sem. 2017; 2.2 1º sem. 2017; 2.3 1º sem. 2017; 2.4 2º sem. 2017; 2.5 1º sem. 2018.	2.1 Encontro de Mentores; 2.2 Secretaria da Fundação Capacitar; 2.3 Local de reunião de rotina; 2.4 Encontro de Mentorados; 2.5 Encontro de Mentorados.	2.1 Coordenação do Programa de Mentoria; 2.2 Mentores; 2.3 Coordenação do Programa de Mentoria; 2.4 Coordenação do Programa de Mentoria; 2.5 Coordenação do Programa de Mentoria;	Voluntariado.
3. Criar Banco de Competências	Centralizar as informações sobre as competências e interesses dos colaboradores, facilitando a busca por facilitadores ou voluntários em áreas de conhecimento específicas.	3.1 Compilar as informações dos currículos tanto dos beneficiados quanto dos colaboradores e armazenar na secretaria da Fundação Capacitar. 3.2 Identificar uma estrutura das principais informações que o Banco de Competências deverá ter; 3.3 Elaborar uma planilha de Cadastro dos conhecimentos e competências para o Banco de Competências; 3.4 Incentivar a criação de currículo na Plataforma Lattes;	3.1 2º sem. 2017; 3.2 2º sem. 2017; 3.3 2º sem. 2017; 3.4 1º sem. 2017; 3.5 1º sem. 2017; 3.6 Em cada semestre.	3.1 Local de reunião de rotina; 3.2 Local de reunião de rotina; 3.3 Local de reunião de rotina; 3.4 Encontro de Mentorados; 3.5 Encontro de	3.1 Coordenação do Programa de Mentoria e Facilitadores dos processos internos; 3.2 Coordenação do Programa de Mentoria e Facilitadores dos processos internos; 3.3 Coordenação do Programa de Mentoria; 3.4 Coordenação do Programa de Mentoria;	Voluntariado.

		3.5 Solicitar como requisito de cadastramento; 3.6 Solicitar a atualização do currículo lattes.		Mentorados; 3.6 A definir.	3.5 Coordenação do Programa de Mentoria; 3.6 Coordenação do Programa de Mentoria;	
4. Ofertar mini cursos	Atuar complementarmente na formação dos beneficiários, diversificando a forma de compartilhamento de competências, além de, aproximar os acadêmicos da FAHOR com a Fundação Capacitar por meio da valorização de suas habilidades, servindo de inspiração para os demais colegas.	4.1 Identificar mini cursos de interesse dos beneficiários (por meio de questionário); 4.2. Abrir edital de voluntariado para realização dos mini cursos, oferecendo certificado de participação para o ministrante; 4.3 Estabelecer os requisitos do candidato a ministrante para facilitar a seleção; 4.4 Divulgar para os acadêmicos da FAHOR (com ou sem vínculo com a Fundação) a oportunidade para ministrar mini curso; 4.5 Validar com o Conselho Deliberativo o desenvolvimento de parceria de divulgação com o NAEMP. 4.6 Selecionar o ministrante; 4.7 Garantir a qualidade do mini curso a ser oferecido, solicitando seu conteúdo programático ao candidato a ministrante selecionado e designar profissional voluntário para orientá-lo.	4.1 2º sem. 2017; 4.2 1º sem. 2018; 4.3 1º sem. 2018; 4.4 1º sem. 2018; 4.5 Revisão do Convênio de Cooperação com a FAHOR; 4.6 1º sem. 2018; 4.7 1º sem. 2018.	4.1 Local de reunião de rotina; 4.2 Local de reunião de rotina; 4.3 Local de reunião de rotina; 4.4 A definir; 4.5 A definir; 4.6 Local de reunião de rotina; 4.7 Local de reunião de rotina.	4.1 Coordenação do Programa de Mentoria; 4.2 Coordenação do Programa de Mentoria e Facilitadores de marketing; 4.3 Coordenação do Programa de Mentoria e Facilitadores de processos internos; 4.4 Coordenação do Programa de Mentoria e Facilitadores de marketing (via NAEMP); 4.5 Conselho Deliberativo e Diretoria Executiva; 4.6 Conselho Deliberativo e Diretoria Executiva; 4.7 A definir.	Voluntariado.
5. Ofertar palestras	Tratar de assuntos complementares a formação acadêmica, profissional e de mentoria, de uma forma diferenciada.	5.1 Definir temáticas a serem tratadas anualmente; 5.2 Criar cronograma para realização das palestras; 5.3 Buscar voluntários para palestrar; 5.4 Definir e reservar local de realização;	5.1 Início de cada ano; 5.2 Início de cada ano; 5.3 4 meses antes de ofertar a palestra; 5.4 A definir	5.1 Local de reunião de rotina; 5.2 Local de reunião de rotina; 5.3 A definir; 5.4 A definir.	5.1 Coordenação do Programa de Mentoria; 5.2 Coordenação do Programa de Mentoria e Facilitadores de processos internos; 5.3 Facilitadores de alianças estratégicas;	Voluntariado.
6. Inspirar o futuro (aluno/beneficiário)	Criar condições para os que beneficiários expandam seus horizontes.	6.1 Analisar a possibilidade de utilizar em alguns momentos, seja de encontro com o grande grupo, seja com o próprio mentor, os vídeos da CEO Summit -	6.1 A definir; 6.2 A definir.	6.1 A definir; 6.2 A definir	6.1 Coordenação do Programa de Mentores; 6.2 Coordenação do Programa de Mentores.	Voluntariado.

		Endeavor Brasil como ferramenta de inspiração, com histórias de superação. 6.2 Desenvolver a temática "Superação".				
7. Atualizar os dados do egresso	Facilitar o relacionamento e o acompanhamento do beneficiado após a conclusão da graduação, facilitando convites para atividades realizadas pela Fundação.	7.1 Solicitar atualização das informações no Banco de Competências, além do envio atualizado do currículo (ao finalizar a etapa como beneficiário); 7.2 Solicitar link do perfil no LinkedIn; 7.3 Identificar de que forma, a pessoa pode colaborar com a Fundação Capacitar após o período de graduação; 7.4 Convidar o egresso que não tem interesse imediato de prestar mentoria para atuar como facilitador das atividades da Fundação Capacitar; 7.5 Atualizar o cadastro anualmente;	7.1 Ao finalizar o curso; 7.2 Ao finalizar o curso; 7.3 Ao finalizar o curso; 7.4 Ao finalizar o curso; 7.5 Cada final de ano.	7.1 A definir; 7.2 A definir; 7.3 A definir; 7.3 A definir; 7.4 A definir; 7.5 A definir.	7.1 Coordenação do Programa de Mentoria; 7.2 Coordenação do Programa de Mentoria; 7.3 Coordenação do Programa de Mentoria; 7.4 Coordenação do Programa de Mentoria; 7.5 Secretária da Fundação Capacitar.	Voluntariado.
8. Fortalecer relação de gratidão entre Fundação Capacitar, mentores e egressos	Aumentar a frequência do contato dos egressos com a Fundação Capacitar através de encontro com seu antigo mentor, oportunizando recordações sobre as etapas já vencidas, e consequentemente, vindo a renovar o sentimento de gratidão.	8.1 Realizar um encontro entre mentores (ainda atuantes, ou não) e seus respectivos egressos para confraternizar e relembrar o tempo de Fundação Capacitar (sugestão: realizar a cada dois anos); 8.2 Enviar para o egresso Carta de Gratidão, para sensibilizá-lo e indiretamente lembrá-lo do vínculo com a Fundação (compromisso continuado após conclusão do curso de graduação).	8.1 A partir de 2018; 8.2 A partir de 2017.	8.1 A definir; 8.2 A definir.	8.1 A definir; 8.2 Conselho Deliberativo.	Voluntariado.

Quadro 12: Plano de ação – Desenvolver o voluntariado.

PLANO DE AÇÃO: DESENVOLVER O VOLUNTARIADO						
O que será feito	Por que será feito (justificativa)	Como será feito (ações)	Quando será feito	Onde será feito	Responsável	Fonte de recursos
1. Promover o "Dia da Ação"	Para desenvolver nos beneficiários a capacidade de criar e organizar ações voluntárias em prol de alguma necessidade social, bem como, fortalecer, integrar relacionamentos e resgatar valores humanos de colaboração e cooperação.	1.1 A Coordenação do Programa de Mentoria deve escolher uma data e solicitar aos beneficiários que, entre grupos, desenvolvam um mini projeto de ação voluntária para ser realizado; 1.2 A Coordenação do Programa de Mentoria deve definir o modelo do mini projeto e submeter aos beneficiados; 1.3 No "Dia da Ação" os grupos devem executar o projeto, convidando os seus mentores, familiares e amigos para participarem; 1.4 Também neste dia, os grupos devem tirar fotos para entregar junto com o projeto e aproveitar a oportunidade para movimentar as redes sociais; 1.5 A realização do mini projeto e sua execução não deve ser um peso para os beneficiários, por isso, os critérios de realização não devem ser muito rígidos (levando em consideração que muitos trabalham e estudam todas as noites e não disponham de tempo hábil para realizar algo muito elaborado); 1.6 O mini projeto deve ser enviado para a Coordenação da Fundação Capacitar, para arquivamento.	1.1 Reunião de rotina /Encontro de Mentorados; 1.2 Encontro de Mentorados; 1.3 A definir; 1.4 A definir; 1.5 Reunião de rotina; 1.6 Após cada ação.	1.1 Reunião; 1.2 Reunião; 1.3 Local a critério dos grupos; 1.4 Local de realização da ação.	1.1 Coordenação do Programa de Mentoria; 1.2 Coordenação do Programa de Mentoria; 1.3 Beneficiários; 1.4 Beneficiários; 1.5 Coordenação do Programa de Mentoria; 1.6 Beneficiários.	Patrocínio.
2. Apresentar eventos de engajamento de outras instituições	Inspirar a participação dos colaboradores e beneficiários, nas atividades da Fundação Capacitar como peças fundamentais para o crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade de suas ações (mostrar a força do voluntariado).	2.1 Desenvolver um questionário para identificar como o beneficiado se imagina como voluntário (que tipo de ações lhe despertam o interesse de participação e ainda, quanto tempo dedicaria para a atividade); 2.2 Buscar conhecer realidades de outras fundações; 2.3 Apresentar aos beneficiários exem-	2.1 2 trim. 2017; 2.2 2 trim. 2017; 2.3 2º trim. 2017; 2.4 2º trim. 2017; 2.5 1º sem. 2018.	2.1 Encontro de Mentorados; 2.2 Encontro de Mentorados; 2.3 Encontro de Mentorados; 2.4 Reunião cotidiana.	2.1 Coordenação do Programa de Mentores e Facilitadores de processos internos; 2.2 Coordenação do Programa de Mentoria; 2.3 Coordenação do Programa de Mentoria; 2.4 Coordenação do	Voluntariado.

		<p>plos de fundações com atividades semelhantes às realizadas pela Fundação Capacitar;</p> <p>2.4 Analisar as respostas, fazer um resumo dos resultados e manter no arquivo para realização de atividades futuras;</p> <p>2.5 A proposta desta atividade é engajamento e inspiração, por esse motivo, a cada ano, a partir de 2018, os novos beneficiados recebam uma atividade semelhante a esta juntamente com a apresentação da Fundação Capacitar (e sua visão de futuro).</p>			Programa de Mentoria;	
3. Disponibilizar certificados para as atividades voluntárias	Estimular e reforçar a participação de colaboradores (novos ou não) tanto para realização de atividades de extensão quanto para participação nas mesmas.	<p>3.1 Definir os critérios de emissão de certificados para eventos com diferencial no currículo profissional;</p> <p>3.2 Definir um modelo de certificado a ser utilizado;</p> <p>3.3 Todos os encontros e atividades da Fundação Capacitar devem estar registradas em planilha de presença que conste o nome dos beneficiários e a carga horária das atividades (se forem passíveis de emissão de certificado, como por exemplo, palestras, "Dia da Ação", mini cursos) para que, quando na condição de egresso, seja emitido Certificado de Participação no Programa de Mentoria, considerando tudo que realizou no período;</p> <p>3.4 O item 3.3 pode ser estendido aos mentores e colaboradores.</p>	<p>3.1 1º trim. 2017;</p> <p>3.2 1º trim. 2017;</p> <p>3.3 1º trim. 2017;</p> <p>3.4 1º trim. 2017.</p>	<p>3.1 Reunião;</p> <p>3.2 Reunião;</p> <p>3.3 Secretaria da Fundação Capacitar;</p> <p>3.4 Secretaria da Fundação Capacitar.</p>	<p>3.1 Coordenação do Programa de Mentoria;</p> <p>3.2 Coordenação do Programa de Mentoria;</p> <p>3.3 Secretaria da Fundação Capacitar;</p>	Emissão à cargo de beneficiário.

Quadro 13: Plano de ação – Envolver a comunidade acadêmica.

PLANO DE AÇÃO: ENVOLVER A COMUNIDADE ACADÊMICA						
O que será feito	Por que será feito (justificativa)	Como será feito (ações)	Quando será feito	Onde será feito	Responsável	Fonte de recursos
1.Participar mais da comunidade acadêmica	Estimular a criação de novos vínculos com a Fundação Capacitar, por meio do apoio ao desenvolvimento acadêmico, não só dos beneficiados pelo Programa de Mentoria, mas como também, da comunidade acadêmica em geral, visto que podem ser semeadas alianças estratégicas com os futuros egressos.	1.1 Apresentar a Fundação Capacitar, suas atividades e benefícios para as turmas novas e para toda a comunidade acadêmica (lembrando que atividades de voluntariado valem horas de atividades extracurriculares, obrigatórias para conclusão de qualquer curso de graduação). 1.2 Conseguir espaço de divulgação em eventos realizados na FAHOR (por exemplo, divulgação no microfone: "Apoio, Fundação Capacitar"). Nesse caso, sugere-se que a Fundação Capacitar apoie o evento com trabalho voluntário dos beneficiados e com a participação de mentores (se for evento de palestras); 1.3 Fortalecer a oferta de mentoria sem auxílio financeiro para os acadêmicos interessados; 1.4 Fazer parceria com o NAEMP para divulgar a disponibilidade de mentoria; 1.5 Estabelecer parcerias com os professores (para indicarem alunos para desenvolver algum trabalho acadêmico em alguma área que a Fundação Capacitar está querendo se desenvolver).	1.1 1º trim. 2017; 1.2 A definir (ver cronograma de eventos da FAHOR); 1.3 A partir do 2º sem. 2017; 1.4 A partir do 2º sem. 2017; 1.5 A partir do 2º sem. 2017.	1.1 FAHOR; 1.2 FAHOR; 1.3 FAHOR; 1.4 FAHOR; 1.5 FAHOR.	1.1 Diretoria Executiva e Facilitadores de marketing; 1.2 Diretoria Executiva e Facilitadores de marketing; 1.3 Coordenação do Programa de Mentoria; 1.4 Coordenação do Programa de Mentoria e Facilitadores de marketing; 1.5 Coordenação do Programa de Mentoria.	Voluntariado.

Quadro 14: Plano de ação – Promover a Fundação Capacitar em sua totalidade.

PLANO DE AÇÃO: PROMOVER A FUNDAÇÃO CAPACITAR EM SUA TOTALIDADE						
O que será feito	Por que será feito (justificativa)	Como será feito (ações)	Quando será feito	Onde será feito	Responsável	Fonte de recursos
1. Fazer visitas para captar doadores / mentores	A realização de visitas para desenvolver aproximações entre o potencial colaborador e a Fundação Capacitar, tem caráter fortalecedor de relacionamentos.	1.1 Identificar pessoas físicas ou jurídicas, potenciais colaboradoras ou formadoras de redes colaborativas para realizar visitação; 1.2 Se possível, definir grupos com afinidade e com contatos estratégicos no local da visitação, para realizar as visitas (interessante incluir facilitadores/egressos); 1.3 Fazer o levantamento dos contatos principais das empresas (por meio de pesquisa ou indicação); 1.4 Fazer cronograma de visitas para o período de um na; 1.5 Ao longo do ano, verificar disponibilidade dos grupos e fazer o encaixe das agendas; 1.6 Criar uma apresentação estratégica para apresentar para as empresas.	1.1 2º sem. 2017; 1.2 1º sem. 2018; 1.3 1º sem. 2018; 1.4 1º sem. 2018; 1.5 Todo ano de 2018; 1.5 1º sem. 2018; 1.6 1º sem. 2018.	1.1 Região Noroeste/RS; 1.2 Reunião de rotina; 1.3 Secretaria Fundação Capacitar; 1.4 Reunião de rotina; 1.5 Secretaria da Fundação Capacitar; 1.6 Reunião de rotina.	1.1 Conselho Deliberativo, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal; 1.2 Conselho Deliberativo, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal; 1.3 Secretária da Fundação Capacitar; 1.4 Conselho Deliberativo, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal; 1.5 Secretária da Fundação Capacitar; 1.6 Diretoria Executiva.	Voluntariado.
2. Fortalecer a divulgação nas redes sociais	Os potenciais colaboradores ou candidatos ao Programa de Mentoria (com ou sem auxílio financeiro) estão conectados em pelo menos uma das redes sociais sugeridas para a Fundação Capacitar. Com o aumento da utilização das redes sociais, aumenta também, a popularidade da entidade, oportunizando o surgimento de novas parcerias estratégicas.	2.1 Envolver beneficiados para aumentar a frequência das divulgações realizadas; 2.2 Propor um cronograma em que os mentorados publiquem/compartilhem matérias ou vídeos relacionados à educação e ao desenvolvimento profissional; 2.3 Considerar o cumprimento do cronograma como critério para obtenção de certificado final de participação. 2.4 Criar conta no Instagram (vincular ao Facebook) e LinkedIn; 2.5 Utilizar os efeitos e marcações para postagens de fotos no Facebook via Instagram; 2.6 Desenvolver conexões estratégicas	2.1 1º sem. 2017; 2.2 1º sem. 2017; 2.3 Ao longo do vínculo como beneficiário; 2.4 1º sem. 2017. 2.5 Continuamente 2.6 Continuamente 2.7 Continuamente	2.1 Encontro de Mentorados; 2.2 Encontro de Mentorados; 2.3 Controle interno; 2.4 A definir; 2.5 A definir; 2.6 A definir; 2.7 A definir.	2.1 Coordenação do Programa de Mentoria; 2.2 Coordenação do Programa de Mentoria, juntamente com mento- randos; 2.3 Coordenação do Programa de Mentores; 2.4 A definir; 2.5 A definir; 2.6 A definir; 2.7 A definir;	Voluntariado.

		no LinkedIn; 2.7 Fortalecer disponibilidade de informações relacionadas às doações (colocar o passo-a-passo para ser um doador) e continuamente postar convite para esta ação.				
3. Criar novo site (dinâmico e atrativo)	Para melhorar a atratividade e qualidade dos recursos disponíveis, bem como, enriquecer a disponibilidade de informações.	3.1 Sugerir como trabalho final a ser desenvolvido por aluno do curso Técnico em Informática; 3.2 Validar possibilidade de realização, com representantes da FAHOR; 3.3 Caso não seja possível, buscar voluntariado com outras entidades, potenciais parceiras; 3.4 Iniciar desenvolvimento.	3.1 1º sem. 2017; 3.2 1º sem. 2017; 3.3 Após retorno da FAHOR; 3.4 A partir de 2018 (sugestão).	3.1 FAHOR; 3.2 FAHOR; 3.3 FAHOR; 3.4 A definir.	3.1 A definir; 3.2 A definir; 3.3 A definir; 3.4 A definir;	Voluntariado.
4. Renovar os materiais impressos para fortalecer a divulgação	Aproveitar oportunidades de deixar um material em visitas realizadas, para contatos estratégicos e até mesmo, na própria FAHOR.	4.1 Dividir os materiais de divulgação por público alvo: material para mentor, para beneficiário e para financiador; 4.2 Fazer um banner da Fundação Capacitar para utilização em eventos;	4.1 2º sem. 2017; 4.2 1º sem. 2017.	4.1 Sala da Fundação Capacitar; 4.2 A definir.	4.1 A definir; 4.2 A definir;	Patrocínio.
5. Apresentar a Fundação Capacitar à Society of Women Engineers	Divulgar a Fundação Capacitar para pessoas com condições de apoiar a causa, através de mentoria ou apoio financeiro, bem como, ampliar a rede de contatos.	5.1 Entrar em contato com integrante da Society of Women Engineers, demonstrando interesse em apresentar a causa para suas integrantes; 5.2 Agendar oportunidade para apresentar a Fundação Capacitar; 5.3 Preparar apresentação; 5.4 Aproveitar a oportunidade da apresentação para convidar as integrantes para serem colaboradoras da Fundação Capacitar.	5.1 1º sem. 2017; 5.2 1º sem.2017; 5.3 1º sem. 2017; 5.4 1º sem. 2017.	5.1 A definir; 5.2 A definir; 5.3 A definir; 5.4 A definir.	5.1 A definir; 5.2 A definir; 5.3 Coordenação do Programa de Mentoria e facilitadores; 5.4 Coordenação do Programa de Mentoria;	Voluntariado.
6. Fortalecer a divulgação tradicional	Aproveitar os relacionamentos estabelecidos com colegas de aula, professores e colegas de profissão para levar ao conhecimento dos mesmos o trabalho desenvolvido pela Fundação.	1.1 Através de conversas informais.	1.1 Continuamente.	1.1 Todos os lugares.	1.1 Todos os colaboradores e beneficiários.	Voluntariado.

Quadro 15: Plano de ação – Criar aproximação com a comunidade regional.

PLANO DE AÇÃO: CRIAR APROXIMAÇÃO COM A COMUNIDADE REGIONAL						
O que será feito	Por que será feito (justificativa)	Como será feito (ações)	Quando será feito	Onde será feito	Responsável	Fonte de recursos
1. Participar em eventos regionais	Buscar oportunidades de parcerias e alianças estratégicas em Horizontina e região para que a Fundação Capacitar comece a ser lembrada, possibilitando que mais pessoas tenham curiosidade em conhecer suas ações e atividades que desenvolve.	1.1. Fazer um levantamento dos principais eventos de Horizontina e região para programar participação (discutir relevância da participação); 1.2 Criar um cronograma para os colaboradores da Fundação Capacitar realizarem participação representativa nestes eventos; 1.3 Marcar presença em feiras quando a FAHOR participar; 1.4 Levar material de divulgação da Fundação Capacitar para entregas estratégicas (por exemplo, empresas interessadas em apoiar a causa, potenciais mentores interessados em participar, entre outras).	1.1 Antes da 1ª reunião do ano; 1.2 Na 1ª reunião do ano; 1.3 De acordo com o calendário da FAHOR; 1.4 De acordo com o calendário da FAHOR.	1.1 Secretaria da Fundação Capacitar; 1.2 Sala da Fundação Capacitar; 1.3 Sala da Fundação Capacitar; 1.4 De acordo com o evento.	1.1 Facilitadores de marketing sob supervisão da Diretoria Executiva e Conselho Deliberativo; 1.2 Facilitadores de marketing sob supervisão da Diretoria Executiva e Conselho Deliberativo; 1.3 Facilitadores de marketing sob supervisão da Diretoria Executiva e Conselho Deliberativo; 1.4 Facilitadores de marketing sob supervisão da Diretoria Executiva.	Voluntariado.
2. Participar de atividades voluntárias de outras organizações sem fins lucrativos	Criar condição de aproximação de outras realidades vivenciadas por diferentes causas que exijam o trabalho voluntário.	2.1 Acompanhar as mobilizações por causas sociais de Horizontina e região; 2.2 Fazer contato com as entidades que promovem as ações sociais e oferecer ajuda para realização das mesmas; 2.3 Tornar a participação em atividades voluntárias critério de recebimento de Certificado de Participação do Programa de Mentoria, ao final da graduação.	2.1 Durante o ano todo; 2.2 Em tempo hábil de mobilizar representantes da Fundação Capacitar; 2.3 A partir de 2017.	2.1 A critério do responsável pelo acompanhamento das mobilizações; 2.2 A critério do responsável por fazer o contato com as entidades.	2.1 Facilitadores de marketing; 2.2 Facilitadores de alianças estratégicas e Conselho Deliberativo; 2.3 Conselho Deliberativo.	Voluntariado.

Quadro 16: Plano de ação – Obter certificação e condição de entidade filantrópica.

PLANO DE AÇÃO: OBTER CERTIFICAÇÃO E CONDIÇÃO DE ENTIDADE FILANTRÓPICA						
O que será feito	Por que será feito (justificativa)	Como será feito (ações)	Quando será feito	Onde será feito	Responsável	Fonte de recursos
1. Pesquisar consultores especializados	Facilitar e agilizar as ações necessárias para o processo de obtenção de certificação como entidade filantrópica, ampliando as possibilidades de captação de recursos financeiros.	1.1 Solicitar aos mentores e colaboradores que identifiquem em suas redes de contato, se não há alguém com as competências para tal; 1.2 Encontrar um consultor disposto a prestar consultoria de forma voluntária; 1.3 Prestar assistência com o fornecimento de informações; 1.4 Acompanhar o processo de escolha e enquadramento para obtenção da certificação correta; 1.5 Tratar mais do assunto em reuniões;	1.1 1º sem. 2017; 1.2 Ao longo de 2017; 1.3 Durante o processo de obtenção; 1.4 Durante o processo de obtenção; 1.5 Período pré-obtenção e durante obtenção.	1.1 Encontro de Mentores; 1.2 A definir; 1.3 A definir; 1.4 Sala da Fundação Capacitar; 1.5 Local de reunião de rotina.	1.1 Conselho Deliberativo e Diretoria Executiva; 1.2 A definir; 1.3 A definir; 1.4 A definir; 1.5 Todos.	Voluntariado ou Patrocínio.

CONCLUSÃO

O desejo da Fundação Capacitar em promover mudanças organizacionais em suas atividades e formas de atuação para a qualificação e sustentabilidade de seu funcionamento, foi o principal motivador da realização deste trabalho. Conhecendo a instituição e seus propósitos pelo fato de ser beneficiária, a importância e o papel da Fundação na vida das pessoas tem sido muito evidente. A intenção da realização do trabalho foi contribuir para complementação, organização e aceleração do Planejamento Estratégico da Fundação Capacitar, deixando os anseios dos fundadores e colaboradores, mais próximo de ser realizado.

Levando-se em consideração a condição inicial em que o Planejamento Estratégico da Fundação Capacitar estava, com algumas determinações prontas, porém, com andamento estagnado, o problema de pesquisa deste trabalho foi formulado da seguinte forma: “quais os pontos necessários para complementar e qualificar o Planejamento Estratégico da Fundação Capacitar de modo que possa haver uma clara definição da construção do futuro da instituição”? Como resposta ao problema de pesquisa, identificou-se por meio da leitura do referencial teórico, do Planejamento Estratégico de 2015 e dos dados obtidos diretamente da Fundação Capacitar, que os pontos necessários para complementar e qualificar o Planejamento Estratégico foram principalmente, a construção dos planos de ação que apresentam as ações construídas por objetivos estratégicos comuns e que servirão de base para facilitar o desenvolvimento de um cronograma detalhado de atividades para os próximos dois anos, e também, a definição de quais indicadores serão medidos para verificar o atendimento dos objetivos, conforme as metas propostas para os próximos dois anos.

O objetivo geral de qualificar o Planejamento Estratégico da Fundação Capacitar foi atendido através dos resultados obtidos com o alcance dos três objetivos específicos que orientaram este trabalho: apresentar o conteúdo do Planejamento Estratégico já iniciado; complementar o Planejamento Estratégico considerando o referencial teórico; e por último, estabelecer planos de ação com sugestões de período de ocorrência, responsáveis, indicadores e metas, para cada objetivo estratégico definido.

O primeiro objetivo específico, o qual propôs apresentar o conteúdo do Planejamento Estratégico já iniciado pela Fundação Capacitar foi atendido por meio da apresentação da análise FOFA, da definição do negócio, da missão da instituição (já

estabelecidos), do mapa da estratégia e do painel de indicadores em construção. Primeiramente, no item 4 (Apresentação e Análise dos Resultados), os tópicos citados no parágrafo anterior foram apresentados, para só então, na sequência, serem complementados, atendendo assim, o segundo objetivo específico, que será apresentado a seguir.

Como forma de complementação do Planejamento Estratégico, buscou-se em referenciais teóricos as definições pertinentes ao assunto estudado. Como resultado, propôs-se a utilização do *benchmarking* de processos, desempenho e estratégico. Além disso, houveram sugestões de melhorias no mapa da estratégia, tanto de organização interna relacionada aos objetivos estratégicos e sua distribuição em cada perspectiva, quanto em sua melhoria visual.

Já para o atendimento do terceiro objetivo específico, foram propostos dez planos de ação contendo o que deverá ser feito, qual o motivo pelo qual será feito, como deverá ser feito, quando deverá ser feito, em que lugar deverá ser feito, quem será o responsável pela ação e, por último, qual deverá ser a fonte dos recursos. Da estrutura do plano de ação, as colunas “responsável” e “onde” são apenas sugestões iniciais, pois sabe-se que precisam ser adequadas a disponibilidade dos voluntários. Do mesmo modo, foram propostos para o Painel de Controle 37 indicadores e suas respectivas metas, as quais podem contemplar mais do que um objetivo estratégico.

Os planos de ação são relativamente completos, mas ainda assim, podem servir de base para a formação de um cronograma detalhado das atividades que irão ser realizadas durante os próximos dois anos. Além disso, inicialmente as ações e datas sugeridas precisam passar pela aprovação da diretoria da Fundação Capacitar para que elas possam ser analisadas, questionadas e redefinidas (se necessário) de acordo com disponibilidade das pessoas voluntárias.

Das oportunidades percebidas para realização de novos estudos na Fundação Capacitar, sugere-se, por exemplo, o desenvolvimento de trabalhos na área de Psicologia com o intuito de entender se a forma de estrutura e de funcionamento do Programa Benefício Crédito Mentoria é adequado para o alcance dos objetivos da Fundação Capacitar. Outra sugestão na área de Psicologia é o desenvolvimento de um trabalho relativo à estruturação do processo seletivo dos candidatos à beneficiários para conhecer um pouco mais sobre seu perfil, e para que a Fundação Capacitar tenha como realizar um

acompanhamento mais assertivo das necessidades dos beneficiários, por meio de sua capacidade de resposta aos diferentes estímulos.

A área de Marketing é outra que oportuniza o desenvolvimento de trabalhos importantes. Um Plano de Marketing para a Fundação Capacitar poderia enriquecer a divulgação do seu trabalho, torná-la mais conhecida e procurada tanto por candidatos a beneficiários que atendem os requisitos definidos, quanto para novos apoiadores e financiadores. Como consequência, as chances de aumento na captação de recursos seriam maiores. Em paralelo com o plano de Marketing, poderia ser desenvolvido um Plano de Captação de Recursos, com o intuito de ofertar mais bolsas de estudos.

Das considerações gerais, nada do que foi exposto no presente trabalho terá valor se não houver movimento do voluntariado da Fundação Capacitar para execução dos planos. É fato que os próximos dois anos irão exigir um esforço a mais na estruturação e desenvolvimento das atividades básicas dos mesmos, porém, não será necessário ultrapassar as horas de voluntariado exigidos por lei, já que, uma das propostas é a redistribuição das atividades, como forma de não sobrecarregar as pessoas voluntárias. Para que a Fundação Capacitar possa, de fato, iniciar um processo de mudança organizacional é necessário que todos os princípios orientadores das suas atividades e programas tornem-se conhecidos por voluntários e beneficiários.

O desenvolvimento deste trabalho foi muito importante para a Fundação Capacitar pois é o primeiro a ser desenvolvido na instituição, documentando não só sua situação atual, mas também, seu funcionamento, seu histórico e a grandiosidade de sua causa. O trabalho voluntário que é desenvolvido tem alcançado e contribuído para a formação acadêmica, pessoal e profissional de muitas pessoas, oportunizando uma experiência única de vivência e transformação. O engajamento das pessoas voluntárias é o que mantém a instituição em funcionamento, mas é imprescindível que suas forças, talentos e disponibilidade sejam aproveitadas para gerar novas iniciativas relativas à melhoria contínua.

A Fundação tem contribuído não somente para formação de novos egressos, mas também, para aceleração acadêmica, profissional e pessoal dos mesmos, através do trabalho que é desenvolvido pelos mentores, que tem alta relevância e impacto não só para os beneficiários, mas também para a vida dos próprios mentores que também aprendem e se desenvolvem com a troca mútua de conhecimentos e experiências.

Em suma, o papel transformador do terceiro setor, para demandas que o Estado não consegue atender, no caso da Fundação Capacitar tem sido a formação acadêmica de egressos diferenciados nas áreas de Economia e Engenharias. Novos profissionais graduados que poderão, com seu conhecimento e preparação, ser um diferencial na sociedade em que vivem.

Portanto, a Fundação Capacitar desenvolve atividades de transformação que abrangem três diferentes aspectos: as vidas dos beneficiários, as vidas dos voluntários e, também, a sociedade em geral. E para continuar com a realização das suas atividades, de forma sustentável e qualificada, ela precisa estar disposta a encarar o processo de transformação organizacional que planejou, podendo fazer uso e aprimoramento das propostas apresentadas no presente trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAVALCANTI, Marly (organizadora). **Gestão social, estratégias e parcerias: Redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor.** São Paulo: Saraiva, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CAVARARO, Roberto. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil.** Estudos e Pesquisas: Informação Econômica. Rio de Janeiro, 2010.

BOGAN, Christopher E; ENGLISH, Michael J. **Benchmarking: aplicações práticas e melhoria contínua.** Tradução de Miguel Cabrera. São Paulo: Makron Books, 1996.

COSTA, Clovis Corrêa da. **Estratégia de negócios.** São Paulo: Saraiva, 2009.

KALAKUN, Jacqueline (coordenadora). **Teia Social Horizontina 2016: Capacitação. ONG Parceiros Voluntários.** Porto Alegre: 2016.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais.** São Paulo; Atlas, 1994.

LUZIO, Fernando Franco. **Fazendo a estratégia acontecer: como Implantar as Iniciativas do Balanced Scorecard.** São Paulo: Editora Luzio, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MONSER, Neusa Teresinha Ballardin (coordenadora). **Terceiro Setor: Guia para o profissional de contabilidade.** Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos metodologia práticas.** 20. Ed. São Paulo: Atlas S.A, 2004.

PASQUALE, Perrotti Pietrangelo. **Planejamento Estratégico e alianças estratégicas em organizações não governamentais: um estudo de caso.** São Paulo: Plêiade, 2009.

PEREIRA, Milton (organizador). **Gestão para Organizações Não Governamentais**. 1. Ed. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2013.

PRADANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Disponível em < <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Manual de Métodos e Técnicas de Pesquisa Científica**. 5. Ed. Niterói: Impetus, 2005.

_____. **Fundação Capacitar**. Disponível em: < <http://www.fundacaocapacitar.org.br/>>. Acesso em: 10 agosto de 2016.

_____. **Fundação Estudar**. Disponível em: < <https://www.estudar.org.br/>>. Acesso em: 27 de agosto de 2016.