

PLANO ESTRATÉGICO AFAS

2021 - 2023

Associação Feminina de
Assistência Social e Cultura



CONTATOS E INFORMAÇÕES

Associação Feminina de Assistência Social e Cultura

Rua Santa Rita Durão, 1263 - Funcionários
Belo Horizonte - MG, 30140-110
Telefone: (31) 3261-1813



<https://afas.org.br>



www.facebook.com/afasbh



www.instagram.com/afasbh



(31) 98668-1387



**POLÍCIA
MILITAR**
DE MINAS GERAIS



GOVERNADOR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Romeu Zema Neto

VICE-GOVERNADOR DO ESTADO

Paulo Eduardo Rocha Brant

COMANDANTE-GERAL DA PMMG

Cel PM Rodrigo Sousa Rodrigues

COMANDANTE-GERAL DO CBMMG

Cel BM Edgard Estevo da Silva

PRESIDENTE DA AFAS

Angélica de Assis Rodrigues

VICE-PRESIDENTE DA AFAS

Gilmara Esteves Sena

COMISSÃO DE PLANEJAMENTO TÁTICO

Maj PM Clênia Renata

Sub Ten BM Márcio de Assis

1º Sgt BM Tarcísio Marciano dos Santos Júnior

2º Sgt BM Marina Mateus Marçal

2º Sgt PM Emerson Chagas

Cb PM Irving dos Santos

Ana Paula Cordeiro de Lima

Cássia Sena Ribeiro

Adriana de Brito

Bruno de Souza Ananias

SUPORTE METODOLÓGICO

Ten Cel PM Miller França Michalick

Maj PM Fernando Henrique dos Santos

Cap PM João Paulo Fiuza da Silva

Cap PM Luiz Eduardo Mateus Machado

PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO

1º Sgt QPR Aurélio Rodrigues de Lima



MENSAGEM DA PRESIDENTE

Planejar é preciso....

Planejar é a eterna busca do ser humano em tentar controlar minimamente as variáveis que podem conduzir os objetivos de um ponto de onde se está para o ponto aonde se quer chegar. É a tentativa de tomar novas e assertivas decisões.

Ao assumir a Associação Feminina de Assistência social e Cultura - AFAS em junho de 2020, deparei-me com uma organização de cinquenta anos de um trabalho relevante e concreto para a Família Militar e a Sociedade Mineira. Logo, tive o zelo de conhecer e refletir sobre sua trajetória de conquistas históricas, mas sobretudo de pensar o futuro e atuar no presente, especialmente nos tempos atuais, em que a sociedade tem se manifestado cada vez mais desejosa por serviços de qualidade, confiáveis e eficientes.

Esse é, talvez, um dos principais desafios que se apresenta para as organizações do Terceiro Setor nos dias atuais: serem capazes de estabelecer claramente os caminhos a serem trilhados para alcançar o patamar de desempenho institucional que os cidadãos estão a esperar e exigir das organizações dessa natureza.

Portanto, tomei como meta principal na minha gestão definir estratégias de atuação para identificar o melhor caminho a ser seguido para dar continuidade ao grandioso trabalho da AFAS: transformar vidas através da Assistência Social com legitimidade nos próximos anos, e não somente isso, "a sobrevivência da organização", mas também promover a sua evolução, atuando com os colaboradores como agentes de mudança e construtores do futuro. Foi a partir dessa compreensão de contínua melhoria, que tomei a iniciativa da construção do presente Plano Estratégico com vigência no período de 2021-2023.

O documento a seguir apresenta o resultado de um trabalho coletivo, que se propõe delinear a conjuntura a partir de uma visão de futuro, destacando rumos e oportunidades para a ação da AFAS e provocando as mudanças desejadas no período estabelecido, a fim de que os frutos desse rico e importante trabalho continue a ser gerado.

Tenho convicção de que o desafio é grande, mas agregar valor ao processo de gestão e alcançar os objetivos estabelecidos com o comprometimento de todos, é o caminho a ser percorrido para conseguirmos transformar este Planejamento em resultados concretos que, com certeza, contribuirão para o desenvolvimento de todos.

Para finalizar, tomei emprestada a frase Anatole France:

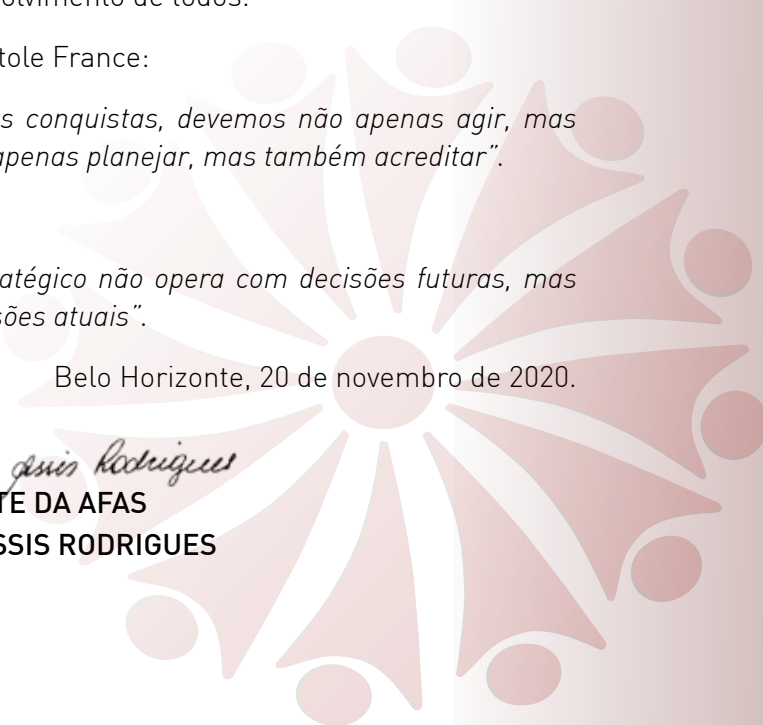
"Para realizar grandes conquistas, devemos não apenas agir, mas também sonhar; não apenas planejar, mas também acreditar".

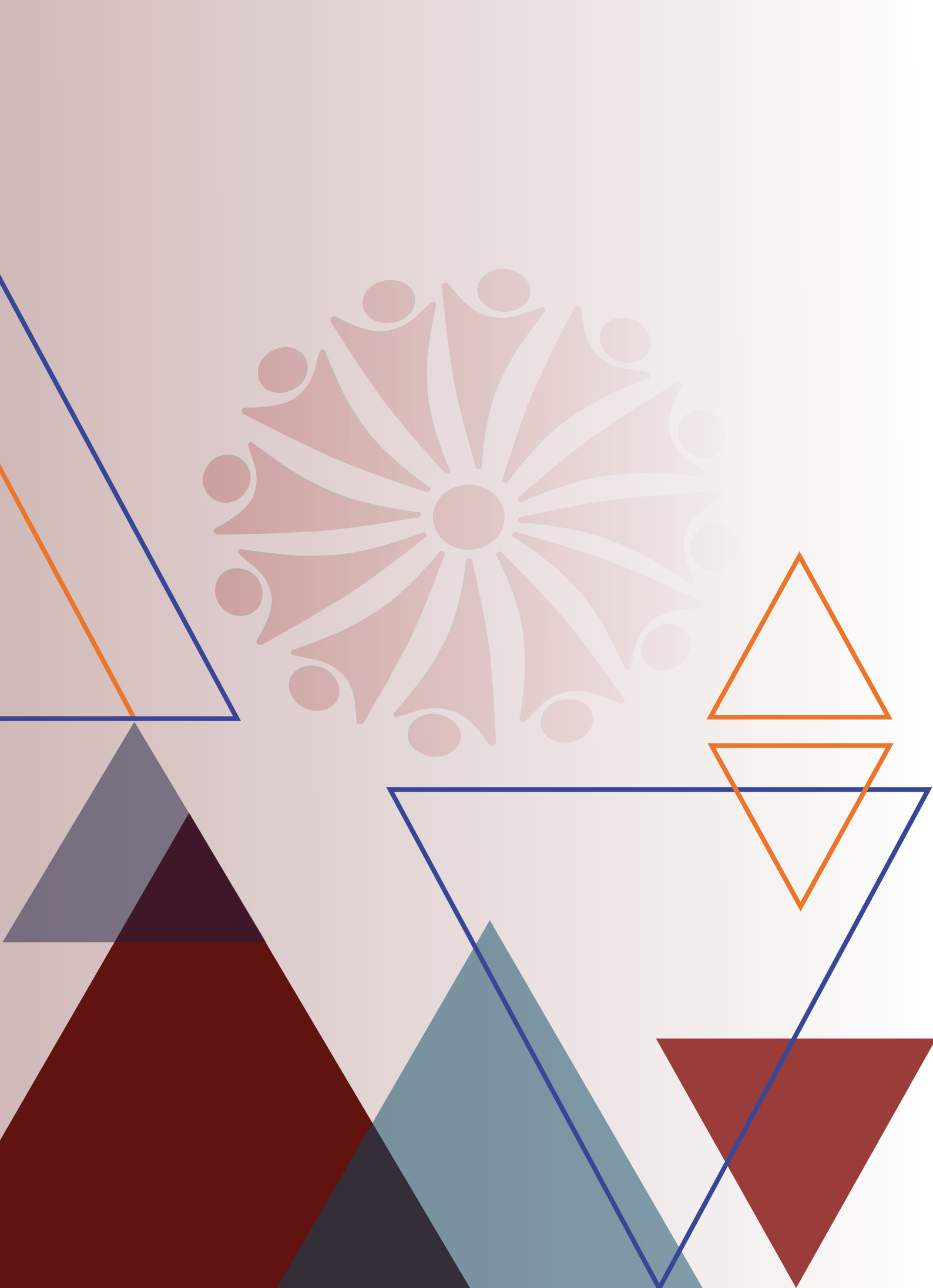
E de Peter Drucker que diz:

"O Planejamento Estratégico não opera com decisões futuras, mas com o futuro das decisões atuais".


Belo Horizonte, 20 de novembro de 2020.

Angélica de Assis Rodrigues
PRESIDENTE DA AFAS
ANGÉLICA DE ASSIS RODRIGUES





SUMÁRIO

A large pyramid diagram divided into eight numbered sections. The pyramid is composed of several smaller triangles. The top triangle is dark red and contains the number "1". The second level has two triangles: a light brown one on the left with "2" and a dark red one on the right with "3". The third level has two triangles: a light brown one on the left with "4" and a dark red one on the right with "5". The bottom level has three triangles: a light brown one on the left with "6", a dark blue one in the middle with "7", and a dark blue one on the right with "8". The word "ANEXOS" is written in white on the bottom-right triangle. In the center of the pyramid is a white circle containing a dark red sunburst emblem with human figures. Lines connect the text labels and page numbers to their respective sections.

1	INTRODUÇÃO	08
2	NOSSA HISTÓRIA	10
3	CONCEITOS RELEVANTES	14
4	IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	18
5	MAPA ESTRATÉGICO	20
6	DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS E PROJETOS	22
7	ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	28
8	ANEXOS	30
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
	ANEXO A - Etapas de Implantação do Plano Estratégico 2021-2023	32
	ANEXO B - Quadro Síntese do Plano Estratégico 2021-2023	33
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	



1 INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico é um processo gerencial de grande importância dentro das organizações, sobretudo, para as organizações do Terceiro Setor, que têm como objetivo atender as necessidades básicas da sociedade cujas ações do poder público não conseguem alcançar. As crescentes demandas sociais fizeram com que as instituições filantrópicas aumentassem nos últimos anos.

Isso reforça o pressuposto de que com o crescimento dessas organizações e com a intensificação do interesse da sociedade civil sobre elas, passa-se a exigir uma profissionalização e uma estruturação de seu funcionamento através de ferramentas de gestão.

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta essencial também para as organizações do Terceiro Setor, uma vez que possibilita a aplicação de um método sistemático de definição de objetivos, estratégias, políticas e planos de ação e traz diversas vantagens potenciais, tais como a possibilidade de examinar o ambiente interno e externo de maneira sistemática e aprofundada. O pensar e o agir estratégicos possibilitam uma gestão mais eficiente, permitindo que nossas ações transformem o futuro em algo melhor que o presente.

Por meio da análise do ambiente, é possível se fazer um diagnóstico de oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão. Ele dá um direcionamento para que a organização aproveite novos espaços e evite riscos, gerindo recursos humanos, financeiros e de inovação tecnológica para alcance de resultados mais satisfatórios no atendimento das demandas da sociedade.



AFAS

SOCIAL E CULTURA

Na formulação do presente Planejamento Estratégico, utilizou-se a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), uma ferramenta que permitiu a integração da missão, visão e valores da AFAS, de forma a traduzi-las em objetivos e medidas que possibilitam a avaliação do seu desempenho. Esta oportunidade proporciona à organização não somente um tempo para exercer a sua capacidade de planejar, mas, sobretudo, para pensar estrategicamente.

O plano foi formulado no modelo participativo, com a construção coletiva entre a Gestão da AFAS, juntamente com os colaboradores, que originou os alicerces para a formulação dos 11 objetivos estratégicos com vigência para o período de 2021-2023. Os objetivos foram distribuídos em cinco perspectivas: sociedade, processos, pessoas, logística/tecnologia e finanças. Ligados a estes objetivos têm-se indicadores e metas, iniciativas e projetos estratégicos, que serão apresentados ao longo deste Plano.

O lançamento deste Plano constitui o início de um novo ciclo, o qual deve ser analisado e reavaliado periodicamente, por meio de monitoramento e acompanhamento para que nossos recursos sejam administrados com maior eficiência, eficácia e efetividade, com qualificação e melhoria contínua dos serviços sociais prestados.

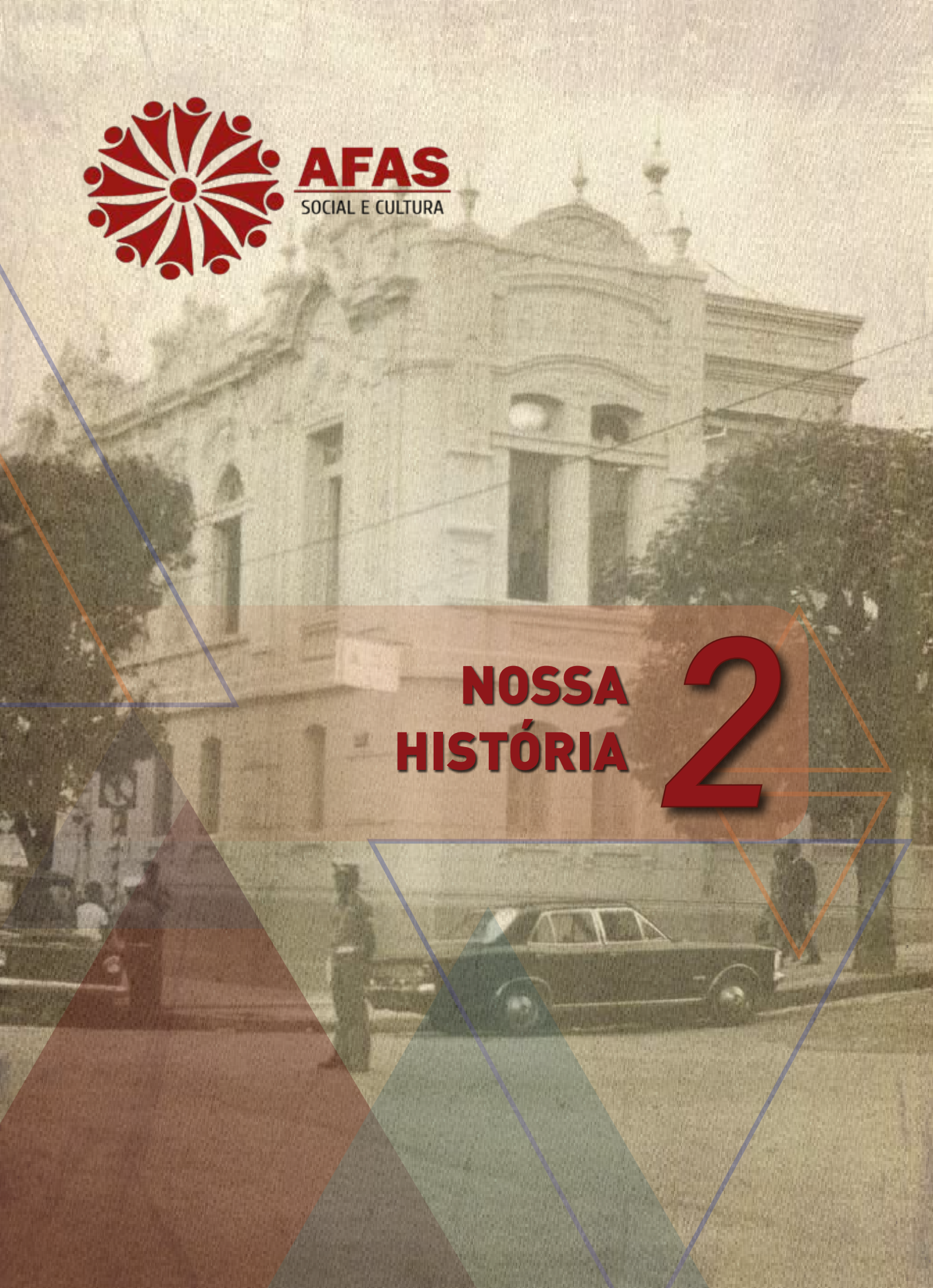
Espera-se ainda que com a execução dos projetos definidos, ocorram melhorias nos processos internos e possibilite o alcance da visão institucional com aproveitamento de novos espaços e evitando os possíveis riscos, além de concretizar a comunicação organizacional para o fortalecimento da nossa imagem junto à família militar e a sociedade.



AFAS
SOCIAL E CULTURA

**NOSSA
HISTÓRIA**

2



A Associação Feminina de Assistência Social e Cultura foi criada em 05 de junho de 1970, com sede em Belo Horizonte e atuante em todo Estado de Minas Gerais. Uma Organização do Terceiro Setor, com fins filantrópicos, de caráter beneficente, que desenvolve ações de cunho educativo, cultural, esportivo, assistencial e social, e que preza pela equidade e excelência em seus programas e projetos.

Sua fundação foi fruto de um esforço coletivo da sociedade civil, principalmente por parte das esposas de militares que se uniram para buscar alternativas de ações de assistência social para famílias de policiais e bombeiros que viviam em condições de miserabilidade. À época, o contexto era de baixos salários para os servidores da segurança pública estadual em Minas Gerais.

As ações sociais iniciais da AFAS se concentravam na doação de cestas básicas, venda de material escolar a baixo custo, bazares e aulas de artesanato, curso para gestantes e doação de enxoval para bebê.

Com o passar dos anos, a Instituição foi crescendo e se estruturando legalmente. Devido às exigências na legislação voltada às Entidades do Terceiro Setor, de acordo com o novo Código Civil brasileiro de 2006, a Instituição mudou sua pessoa jurídica de *Entidade Civil* para *Associação*. Assim, passou de *Ação Feminina de Assistência Social* para *Associação Feminina de Assistência Social*. No ano de 2014, mudou seu estatuto para viabilizar o apoio ao Museu dos Militares Mineiros, inaugurado no mesmo ano. Como consequência, ampliou seu campo de atuação na área cultural, passando a se denominar *Associação Feminina de Assistência Social e Cultura*.

Na sua trajetória, a AFAS conquistou registro junto ao Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS) e ao Conselho Municipal de Direito da Criança e do Adolescente (CMDCA). É reconhecida como entidade de Utilidade Pública Municipal e Estadual. Está inscrita no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), na Secretaria Estadual de Desenvolvimento Social (SEDESE) e no Cadastro de Convenentes (CAGED) junto à Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG).

Desde o início da sua trajetória a AFAS conta com os apoios imprescindíveis da Polícia Militar de Minas Gerais e do Corpo de Bombeiro Militar de Minas Gerais além de seus valorosos mantenedores: CAPEMISA, GBOEX, Caixa de Pecúlio dos Oficiais (CPO); Itaú Seguros S.A e ZURIC/Seguros, que, juntos, sempre acreditaram na credibilidade e responsabilidade da organização perante sua missão.

Embora a AFAS tenha surgido motivada pela necessidade de assistência social à família militar, ao longo de sua existência, a Instituição sempre desenvolveu ações de apoio à comunidade em situação de vulnerabilidade social.

Com as políticas de valorização salarial para os servidores da segurança pública estadual nos últimos 20 anos, mudou-se o cenário socioeconômico dos militares. Embora ainda seja presente a relevância do atendimento social em casos específicos, quando ocorrem situações adversas e imprevisíveis e/ou calamidade pública.

Atualmente é tido como marco histórico o fomento da AFAS frente à continuidade de ações e projetos advindos da iniciativa da polícia e bombeiro militar, sobretudo dos próprios militares junto à comunidade civil, como protagonista de transformação social no processo de construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Em seu processo de desenvolvimento, a AFAS se fortalece e se reestrutura a cada gestão na busca por inovação e revisão de conceitos e posicionamentos. Busca-se abrir ao novo e às frequentes, ligeiras e profundas transformações da realidade social da família militar e sociedade mineira. Sabe-se que foram grandes as conquistas, mas que é necessário sua constância e superação de desafios e obstáculos que surgirem, para a concretização da visão: ser referência de Assistência Social e Cultural para a família militar.

Nessa linha de evolução, todas as conquistas transatas serviram de referência para a elaboração do nosso Plano Estratégico para o período de 2021 a 2023. Pouquíssimas instituições do Terceiro Setor possuem uma história tão vitoriosa com foco na excelência contínua diante da sua missão de transformar vidas.



Figura 1: Maria Auxiliadora, presidente da AFAS entre os anos 1968 e 1971, e seu esposo, o Comandante Geral da PMMG, Coronel José Ortiga.



Figura 2: Doação de cestas básicas em 1976 na presença da Sra. Maria de Fátima, presidente da AFAS de 1976 a 1979.



Figura 3: Inauguração da nova sede da AFAS em 1976.

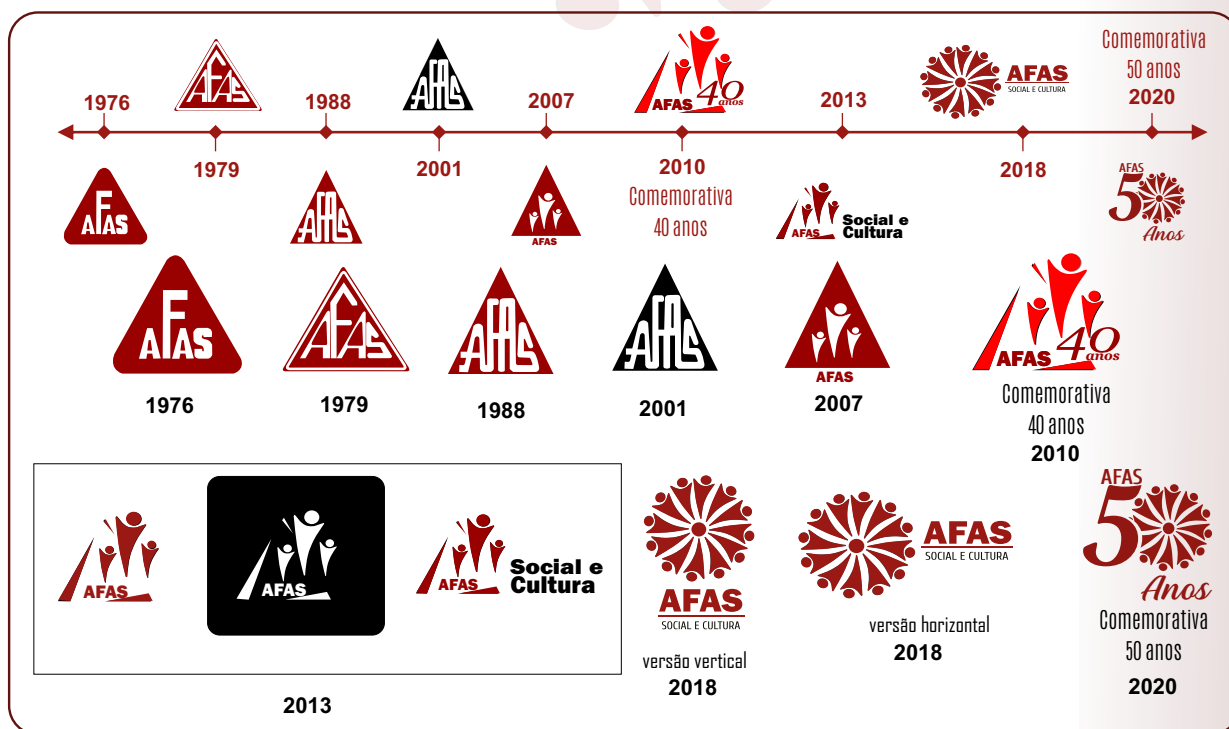


Figura 4: Campanha do agasalho, 1978.

Figura 5: Doação de cadeira de rodas em 1977 na presença do Comande Geral da PM Cel Carlos Augusto.



Figura 6: Histórico da logos da AFAS.





AFAS
SOCIAL E CULTURA

**CONCEITOS
RELEVANTES**

3



- **Assistência Social:** política Pública definida pela Constituição Federal em seus artigos 203 e 204 e pela Lei 8742/93, não contributiva e faz parte da Seguridade Social brasileira que a divide em serviços de Proteção Social Básica e Proteção Social Especial;
- **Associação:** união de pessoas jurídicas que se organizam para a realização de atividades não econômicas, ou seja, sem finalidades lucrativas. Nessas entidades o fator preponderante são as pessoas que as compõem. São entidades de direito privado e não público;
- **Análise SWOT:** ferramenta de diagnóstico interno e externo da atual situação de uma organização. SWOT é a sigla para *Strengths* (Forças); *Weaknesses* (Fraquezas); *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças);
- **Balanced Scorecard (BSC):** modelo de gestão estratégica que auxilia a mensuração dos progressos das empresas rumo às suas metas de longo prazo, a partir da tradução da estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas;
- **Competência:** conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário ao exercício de uma função na organização. Desempenho Resultado obtido de processos e de produtos que permitem avaliá-lo em relação às metas, aos padrões, aos resultados e a outros processos;
- **Comunicação Organizacional:** todas as formas institucionais de interagir e relacionar-se com seus públicos. Seu foco é construir vínculos tanto com membros internos quanto externos;
- **Estratégia:** caminho escolhido pela Organização para alcançar sua visão de futuro. Forma de pensar o futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados;
- **Eficácia:** corresponde ao resultado de um processo, que compreende a orientação metodológica adotada e a atuação estabelecida na consecução de objetivos e metas, em um tempo determinado, e considera o plano, programa ou projeto originalmente composto;
- **Eficiência:** envolve a comparação das necessidades de atuação com as diretrizes e os objetivos propostos e com o instrumental disponibilizado. É alcançada por meio de procedimentos adotados no desenvolvimento de uma ação ou na resolução de um problema e tem em perspectiva o objeto focalizado e os objetivos e finalidades a serem atingidos;
- **Efetividade:** demonstra os impactos gerados pelos serviços prestados e se atendem às necessidades e expectativas dos públicos-alvo e sociedade em geral;
- **Excelência:** constitui o melhor que se pode fazer. O modelo mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação;

- **Gestão Estratégica:** soma de decisões que determinam o desempenho da organização no longo prazo. A gestão estratégica proporciona a conexão entre o planejamento estratégico e as operações da organização, conexão que se faz necessária para transformar as estratégias da organização em realidade. Assim, a gestão estratégica está relacionada à implementação da estratégia e ao seu monitoramento para assegurar sucesso no alcance das metas planejadas;
- **Impacto Social:** iniciativas que agregam valor ao negócio ou causa e viabilizam meios de transformar o mundo de forma positiva e na construção de sociedades mais justas e sustentáveis. Para seu efeito real é imprescindível sua mensuração;
- **Metodologia:** processo documentado para o gerenciamento de projetos que contém procedimentos, definições, papéis e responsabilidades;
- **Missão:** razão de ser de uma Organização. Descreve o porquê de sua existência;
- **Oportunidades:** são situações externas à Organização que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram;
- **Planejamento Estratégico:** processo de elaborar a estratégia, ou seja, a relação almejada da organização com seu ambiente. O processo de planejamento estratégico consiste em estruturar e esclarecer a visão dos caminhos que a organização deve seguir e os objetivos que deve alcançar;
- **Plano Estratégico:** documento produzido pelo processo de planejamento estratégico, que se constitui numa ferramenta de gestão estratégica muito utilizada pelas organizações, pois apresenta suas respostas aos grandes desafios e às oportunidades do ambiente e dos sistemas internos, com vistas ao cumprimento de sua missão e alcance de sua visão de futuro;
- **Política organizacional:** guias que orientam e balizam as ações para o atingimento das metas e objetivos estabelecidos para a organização. São orientações formais que facilitam e servem de base para a tomada de decisões em qualquer nível dentro da Organização;
- **Processo:** conjunto de atividades interdependentes, ordenadas no tempo e espaço de forma conectada, que possui um objetivo, início, fim, aberturas e saídas bem definidos e que tem por propósito produzir ou entregar um resultado ou serviço;
- **Projeto:** estrutura organizacional que unifica os processos relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas;

- **Projeto social:** é um plano, esforço ou iniciativa solidária que tem como objetivo melhorar um ou mais aspectos de uma sociedade. Normalmente tem como objetivo atuação com grupos desfavorecidos ou discriminados. Tende a potencializar a cidadania e consciência social dos indivíduos, envolvendo-os na construção de um futuro melhor;
- **Técnica:** modo de fazer de forma mais hábil, mais segura e perfeita um trabalho;
- **Tecnologia:** conjunto de conhecimentos que são utilizados para operacionalizar as atividades da organização para que seus objetivos possam ser alcançados;
- **Terceiro Setor:** é o conjunto de pessoas jurídicas de interesse social sem fins lucrativos, dotadas de autonomia e administração própria, tendo como objetivo principal a atuação junto à sociedade civil buscando o seu aperfeiçoamento;
- **Valores:** compreensão e expectativas que descrevem como todos os profissionais da organização devem se comportar e sobre os quais todas as relações e decisões organizacionais estão fundamentadas;
- **Visão:** posição que a organização deseja atingir no futuro. A visão tem a intenção de propiciar o direcionamento dos rumos da organização.





AFAS
SOCIAL E CULTURA

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

4

VISÃO

SER RECONHECIDA PELA FAMÍLIA MILITAR COMO UMA INSTITUIÇÃO SOCIAL DE REFERÊNCIA NO ESTADO DE MINAS.

MISSÃO

TRANSFORMAR VIDAS POR MEIO DA ASSISTÊNCIA SOCIAL E CULTURA COM QUALIDADE E RESPEITO.

VALORES

- **ÉTICA E TRANSPARÊNCIA:** princípio e visibilidade dos processos como fundamento de todas as posturas e ações;
- **RESPEITO E EQUIDADE:** reconhecer o valor do outro, acolher suas peculiaridades como garantia da justiça e igualdade nas relações sociais;
- **CREDIBILIDADE E RESPONSABILIDADE:** resultado do trabalho empreendido e assumir as tarefas com zelo;
- **ACOLHIMENTO E AUTONOMIA:** receptividade e atenção com foco na construção conjunta de alternativas para o fortalecimento da autonomia;
- **QUALIDADE E PRESTEZA:** excelência nos serviços prestados.



5 MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico de uma organização é uma representação dos caminhos a serem traçados para se atingir a visão estabelecida, sustentada sempre pela missão e os valores institucionais definidos. É uma ferramenta formatada em diagrama de fácil absorção que tem como uma de suas finalidades a difusão da estratégia organizacional para todas as áreas, fazendo com que todos os níveis tenham conhecimento daquilo que é esperado para o período e reforça a legitimidade do processo de implementação dessa estratégia.

O mapa estratégico é construído respeitando uma relação de causa e efeito entre os objetivos e perspectivas estabelecidos pela organização, atuando como uma fotografia da forma como se espera que as “engrenagens institucionais” funcionem.

Conforme a literatura (KAPLAN, NORTON; 2004), o mapa estratégico de uma organização é uma representação gráfica da forma de utilização dos recursos disponíveis para alcance dos objetivos estratégicos e da visão organizacional, apresentando de forma clara os objetivos e expectativas, visando ser a conexão entre a estratégia concebida e sua execução de fato.

Considerando estes aspectos, o mapa estratégico da AFAS para o período 2021-2023 traz os objetivos estratégicos da organização e é dividido nas seguintes perspectivas: sociedade, processos internos, pessoas, logística e finanças.

MAPA ESTRATÉGICO DA AFAS 2021-2023

VISÃO

SER RECONHECIDA PELA FAMÍLIA MILITAR COMO UMA INSTITUIÇÃO SOCIAL DE REFERÊNCIA NO ESTADO DE MINAS

MISSÃO

TRANSFORMAR VIDAS POR MEIO DA ASSISTÊNCIA SOCIAL E CULTURA COM QUALIDADE E RESPEITO

SOCIEDADE

EXPANDIR AS INICIATIVAS DE IMPACTO SOCIAL PARA A FAMÍLIA MILITAR

PROCESSOS INTERNOS

CRIAR NORMATIVAS QUE SISTEMATIZAM O FUNCIONAMENTO OPERACIONAL

POTENCIALIZAR A GESTÃO DE COMUNICAÇÃO E *MARKETING* INSTITUCIONAL

PESSOAS

GARANTIR O EFETIVO NECESSÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DA MISSÃO INSTITUCIONAL

CRIAR POLÍTICA DE INCLUSÃO DO QUADRO DE ASSOCIADOS (AS)

DESENVOLVER POLÍTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO COM FOCO EM INOVAÇÃO

LOGÍSTICA

PROVER E GARANTIR O SUPORTE LOGÍSTICO NECESSÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DA MISSÃO INSTITUCIONAL

FINANÇAS

APRIMORAR OS MECANISMOS DE CAPTAÇÃO E PARCERIAS DE RECURSOS

VALORES

ÉTICA E TRANSPARÊNCIA; RESPEITO E EQUIDADE; CREDIBILIDADE E RESPONSABILIDADE; ACOLHIMENTO E AUTONOMIA; QUALIDADE E PRESTEZA



AFAS
SOCIAL E CULTURA

DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS E PROJETOS

6



6.1

Objetivo 1

EXPANDIR AS INICIATIVAS DE IMPACTO SOCIAL PARA A FAMÍLIA MILITAR

PROJETOS:

- **PROJETO SISTEMA DE GESTÃO DE DEMANDAS**
Implementar sistema de gestão de demanda.
- **PROJETO IMPACTO SOCIAL**
Regulamentar a aplicação dos recursos financeiros e não financeiros gerenciais pela a organização com foco no impacto social/visibilidade.
- **PROJETO CARTA DE SERVIÇOS DA AFAS**
Criar carta de serviços para estreitar e clarear a comunicação com o público da AFAS.

6.2

Objetivo 2

CRIAR NORMATIVAS QUE SISTEMATIZAM O FUNCIONAMENTO OPERACIONAL

PROJETOS:

- **PROJETO ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL**
Implantar a gestão de processos na AFAS.
- **PROJETO CERTIFICAÇÃO DE ENTIDADES BENEFICIENTES DE ASSISTÊNCIA SOCIAL - CEBAS**
Alinhar as rotinas operacionais e financeiras para aquisição do CEBAS com vistas à ampliação de captação de recursos e reconhecimento institucional.

Objetivo 3

POTENCIALIZAR A GESTÃO DE COMUNICAÇÃO E *MARKETING* INSTITUCIONAL

PROJETO:

- **PROJETO COMUNICAÇÃO**
Elaborar e implementar um plano de comunicação da AFAS.

6.3

Objetivo 4

GARANTIR O EFETIVO NECESSÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DA MISSÃO INSTITUCIONAL

PROJETO:

- **PROJETO INCLUSÃO E RETENÇÃO**

Mapear as lacunas existentes no corpo técnico da instituição e recompor com recursos humanos capacitados na área.

Objetivo 5

CRIAR POLÍTICA DE INCLUSÃO DO QUADRO DE ASSOCIADOS (AS)

PROJETO:

- **PROJETO SOMOS TODOS AFAS**

Ampliar a participação responsável nas decisões e atividades da Associação.

Objetivo 6

DESENVOLVER POLÍTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO COM FOCO EM INOVAÇÃO

PROJETO:

- **PROJETO CAPACITAR**

Promover competências técnicas e gerenciais a partir da capacitação contínua dos colaboradores.

6.4

Objetivo 7

PROVER E GARANTIR O SUPORTE LOGÍSTICO NECESSÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DA MISSÃO INSTITUCIONAL

PROJETOS:

- **PROJETO DE SEGURANÇA PATRIMONIAL**
Implementar atividades voltadas para segurança patrimonial e de prevenção a incêndio.
- **PROJETO DE REESTRUTURAÇÃO LOGÍSTICA**
Reestruturação da rede de comunicação e informática da instituição.

6.5

Objetivo 8

APRIMORAR OS MECANISMOS DE CAPTAÇÃO E PARCERIAS DE RECURSOS

PROJETO:

- **PROJETO DIVERSIFICAÇÃO DAS FONTES DE RECURSOS**
Garantir a sustentabilidade financeira da AFAS.



ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

7



As atividades relacionadas ao acompanhamento da execução do Plano Estratégico são desenvolvidas através de instrumentos previamente estabelecidos capazes de facilitar o controle e a avaliação.

Para esta finalidade utilizar-se-á a metodologia prevista no *Balanced Scorecard* (BSC) a qual pressupõe o acompanhamento e a medição do desempenho do plano ora estabelecido.

Considerando a amplitude da estratégia desenvolvida para o período, foi concebida uma metodologia de acompanhamento deste Plano que considera como principais mensuradores do desempenho dos indicadores estratégicos pré definidos e os índices de execução de projetos estratégicos. Para aferição de tais índices, serão estabelecidos, projeto por projeto, os marcos relevantes cujas entregas previstas permitirão o cálculo percentual do desenvolvimento dos projetos.

Assim, após definidos os escopos e etapas dos projetos estratégicos, os gerentes dos projetos, sistemática e periodicamente, através de reportes, remeterão à presidência da AFAS o status do desenvolvimento, os quais devem informar a conclusão das etapas, os novos marcos a serem alcançados bem como fatores impeditivos que prejudicaram o execução das etapas, podendo, neste caso haver repactuação de metas e prazos a critério do nível estratégico da organização.

O atingimento dos marcos ou etapas estabelecidos para cada projeto irá compor o indicador Taxa de Execução de Projetos, que por sua vez, é parte componente do Caderno de Projetos e Indicadores a ser publicado em decorrência deste Plano Estratégico.

O Caderno de Projetos e Indicadores é uma coletânea dos projetos estratégicos aqui estabelecidos, nele constará o detalhamento de cada um deles, fazendo constar as metas de execução para períodos pré-determinados.

No mesmo documento, são definidos os indicadores, suas respectivas fórmulas de cálculo, fonte de dados e todas as informações pertinentes relativas aos indicadores definidos.

Ao final do período de vigência deste Plano Estratégico, com base nas informações originadas nas metas e indicadores será confeccionado o relatório de execução do Plano, documento que conterá, além de informações relativas à própria execução do previsto em cada um dos objetivos estratégicos, um diagnóstico das circunstâncias de desenvolvimento e de performance que subsidiarão a construção de um novo plano em um novo período.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável para a tomada de decisões e direcionamento do futuro da Associação. É ele quem mostrará onde estamos, para onde queremos ir e como iremos chegar lá nos próximos anos.

A construção deste Plano Estratégico se sustentou sobre as modernas metodologias de gestão estratégica. É fruto de um complexo trabalho científico que abarcou todas as áreas de negócio da Associação em um direcionamento qualitativo e reflexivo,

Em que pese ser um plano de médio prazo, não é por si só rígido em todo período, desta forma, a ocorrência de modificações de cenários, consideráveis, podem justificar sua revisão a qualquer tempo.

Logo, com esses conjuntos de esforços que doravante se apresentam harmônicos, passa-se a viabilizar a construção de um caminho comum, mentalizado e compartilhado por todos os colaboradores da AFAS, por meio do qual, o ganho de desempenho organizacional refletirá em uma oferta de assistência social e cultural de excelência para família militar e para toda sociedade.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Artemisia. **Impacto Social**. Disponível em: <http://artemisia.org.br/conteudo/negocios/impacto-social.aspx> Acesso em: 16 de novembro de 2020.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. **Lei n. 8.742, de 7 de dezembro de 1993**. Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providencias. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF.

BRASIL. **Lei nº 11.127, de 28 de junho de 2005**. Altera os arts. 54, 57, 59, 60 e 2.031 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que institui o Código Civil, e o art. 192 da Lei no 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11127.htm. Acesso em: 11 de novembro de 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014**. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm. Acesso em: 11 de novembro de 2020.

DRUCKER, Peter. **Administração de Organizações Sem fins Lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1995. 166p.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém Público: O Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumara, 1994

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **A Estratégica em Ação - *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos - *Balanced Scorecard*: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ONGs: **O Impacto Social do Trabalho das ONGs no Brasil**. ABONG - Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. São Paulo: ABONG, 1998.

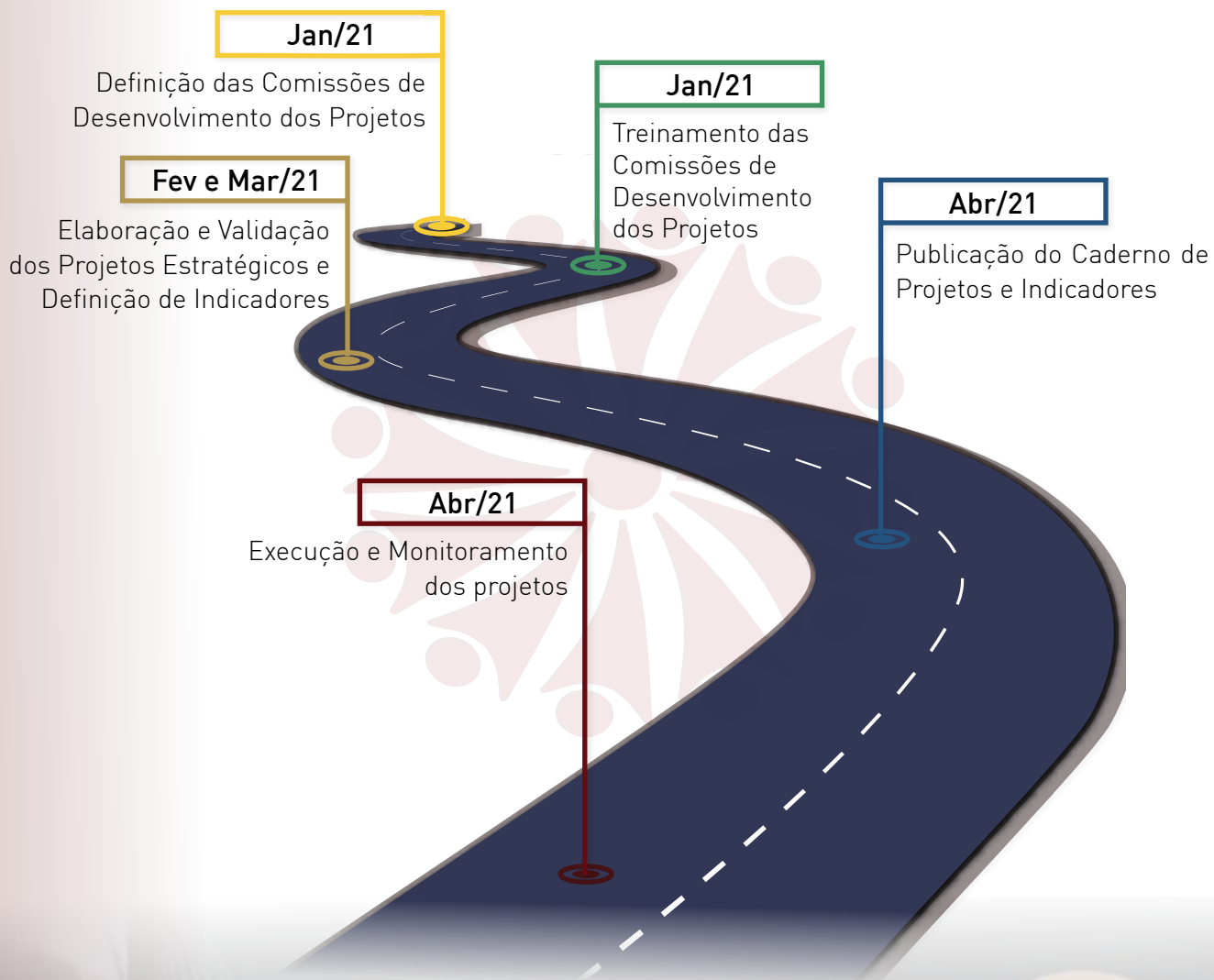
ONGs: **Um Perfil. Cadastro das Associadas à ABONG**. ABONG - Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. São Paulo: ABONG, 1998.

PADILHA, Andrea Fernandes Nunes. Terceiro Setor: **Fiscalização e outras formas de controle**. Recife: Nossa Livraria, 2002.

THOMSON LEARNING. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 2006.

ANEXO A

ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 2021-2023

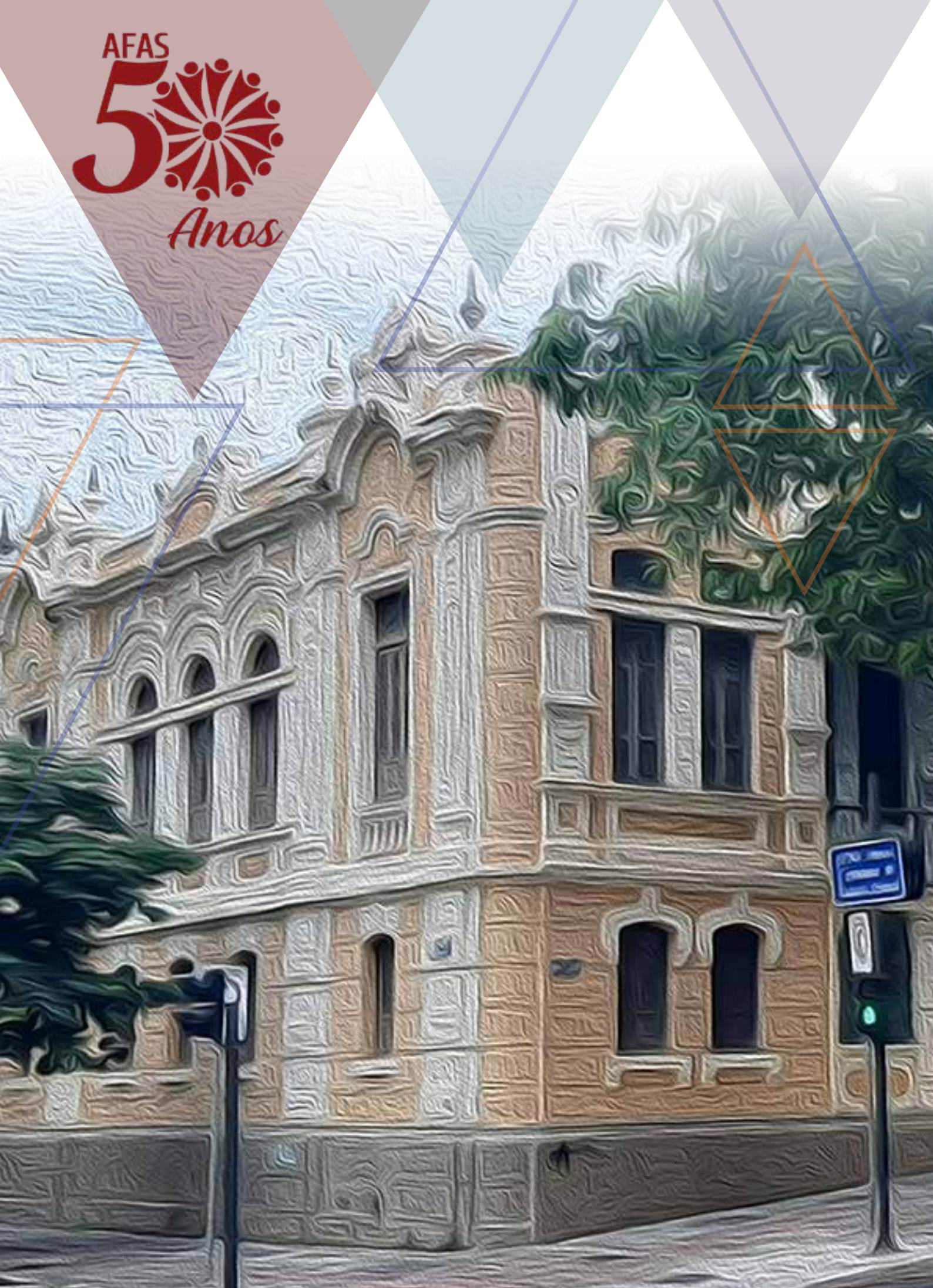


ANEXO B

QUADRO SÍNTESE DO PLANO ESTRATÉGICO 2021-2023

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROJETOS	OBJETO DO PROJETO
SOCIEDADE	1. Expandir as iniciativas de impacto social para a família militar	Projeto Sistema de Gestão de Demandas	Implementar sistema de gestão de demanda
		Projeto Impacto Social	Regulamentar a aplicação dos recursos financeiros e não financeiros gerenciais pela organização com foco no impacto social/visibilidade
		Projeto Carta de Serviços da AFAS	Criar carta de serviços para estreitar e clarear a comunicação com o público da AFAS
PROCESSOS INTERNOS	2. Criar normativas que sistematizam o funcionamento operacional	Projeto Estruturação Organizacional	Implantar gestão de processos na AFAS
		Projeto Certificação CEBAS	Alinhar as rotinas operacionais e financeiras para aquisição da certificação do CEBAS com vistas a ampliação de captação de recursos e reconhecimento institucional
	3. Potencializar a gestão de comunicação e <i>marketing</i> institucional	Projeto Comunicação	Elaborar e implementar um plano de comunicação da AFAS
PESSOAS	4. Garantir o efetivo necessário para o desenvolvimento da missão institucional	Projeto Inclusão e Retenção	Mapear as lacunas existentes no corpo técnico da instituição e recompor com recursos humanos capacitados na área
	5. Criar política de inclusão do quadro de associados (as)	Projeto Somos Todos AFAS	Ampliar a participação responsável nas decisões e atividades da Associação
	6. Desenvolver política de gestão do conhecimento com foco em inovação	Projeto Capacitar	Promover competências técnicas e gerenciais a partir da capacitação contínua dos colaboradores
LOGÍSTICA	7. Prover e garantir o suporte logístico necessário para o desenvolvimento da missão institucional	Projeto de Segurança Patrimonial	Implementar atividades voltadas para segurança patrimonial e de prevenção a incêndio
		Projeto de Reestruturação Logística	Reestruturação da rede de comunicação e informática da instituição
FINANÇAS	8. Aprimorar os mecanismos de captação e parcerias de recursos	Projeto Diversificação das Fontes de Recursos	Garantir a sustentabilidade financeira da AFAS

AFAS
5
Anos





AFAS
SOCIAL E CULTURA

