



**POBRES SERVOS DA DIVINA PROVIDÊNCIA
- Administração Geral -**

Diretrizes para a redação do

Plano de gestão na organização calabriana



*«Chi di voi, volendo
costruire una torre,
non si siede prima
a calcolare la spesa
per vedere
se ha abbastanza
per poterla finire?».*

(Lc 14,28)

Para uma Obra de Discipulos-Irmãos-Missionários

**Gestão Calabriana: Subsídio 02
Verona, 2016**

Pobres Servos da Divina Providência
--Administração Geral--

Diretrizes para a redação do
PLANO DE GESTÃO
NA ORGANIZAÇÃO CALABRIANA

Gestão Calabriana: Subsídio 02
- para uma Obra de Discípulos-Irmãos-Missionários -



*Pe. João Calábria e Pe. Luís Pedrollo enxergam “longe”,
observando os trabalhos de construção do terraço de San Zeno in Monte.*

APRESENTAÇÃO

“A primeira Providência é ter a cabeça sobre o pescoço”.
(São João Calábria)

Caríssimos Irmãos,

O plano de gestão é um válido instrumento poderoso na ação missionária da Igreja e da Obra.

Sempre em sintonia com quanto indicado pelo XI Capítulo Geral dos Pobres Servos da Divina Providência sobre a metodologia de gestão colegial, inspirada no espírito da Obra, apresentamos o opúsculo: ***“Diretrizes para a redação do plano de gestão na Organização Calabriana”***.

Com este segundo subsídio, o Conselho Geral oferece às Delações e Missões alguns elementos essenciais na prática do Planejamento, Programação e Controle para a elaboração de um plano de gestão segundo quanto solicitado pelo Capítulo Geral.

Estamos cientes de que o planejamento, numa organização como a nossa, é fundamental. Na Obra, para aplicar o princípio calabriano, segundo o qual, “a primeira providência é a cabeça sobre o pescoço”, devemos afirmar que o planejamento é necessário para ter um olhar que enxerga longe, e é profético na aplicação do nosso Carisma.

Neste subsídio encontrareis algumas diretrizes e elementos técnicos do planejamento, numa gestão colegial. Ao mesmo tempo, porém, não faltarão as referências à algumas intuições, que são um legado deixado pelo Pe. J. Calábria, e que são fundamentais para o nosso Carisma, como, por

exemplo, o “não vos angustieis”, ou seja, a confiança no Pai do Céu, porque isto representa o nosso traço distintivo.

A missão profética do nosso Carisma é, antes de mais nada, fé, confiança e abandono na divina Providência. No nosso planejar é preciso que haja sempre um olhar de fé, que, depois, é o que sustenta toda a nossa missão, no abandono confiante à Providência. Ela não faltará no nosso operar, se o primeiro passo do planejamento terá sido feito com fé e tendo por base o discernimento, visando compreender a vontade de Deus.

No planejamento há necessidade de fé para descobrir os sinais da Providência, que nos ajudam a realizar o que planejamos. *“Se o Senhor não constroer a casa, em vão fadigam os construtores”*. Ele deve estar presente no planejamento e na execução, e nos lembra que a primeira Providência são as pessoas, que, de forma compartilhada, planejam e realizam, dando testemunho de unidade, partilha e comunhão.

A todas as Delegações e Missões pedimos que tenham confiança e apliquem estes princípios, cientes de que este é um caminho, que, na gestão, dá testemunho da missão e do carisma da Obra.

Desejando a todos uma boa missão e um bom trabalho de planejamento, saudamo-vos fraternamente.

**Pe. Miguel Tofful
e Irmãos do Conselho Geral**

INTRODUÇÃO

“Entre o planejar e o realizar, age a Providência”.

A nossa missão é aquela de evangelizar – assim fala o XI Capítulo Geral – isto é, anunciar com alegria a boa nova da paternidade de Deus, com a mesma paixão pelo anúncio do Evangelho, que possuía São J. Calábria. Evangelizar é construir pontes e não muros – afirma Papa Francisco – procurando se aproximar do coração das pessoas, para traduzir em gestos a cultura do encontro e do diálogo.

Neste contexto, os capitulares encontraram, na metodologia de gestão, um dos objetivos para fazer com que as atividades desenvolvidas pela Congregação sejam proféticas e evangelizadoras. Particularmente no Documento conclusivo do Capítulo, afirma-se que a metodologia de gestão deve incluir o *planejamento e a avaliação*¹.

O objetivo do presente documento é o de ajudar as Delegações e Missões a praticar o Planejamento, a Programação e o Controle – PCC (Plano de Gestão), segundo quanto solicitado pelo Capítulo.

Com este “Subsídio n.02 de gestão calabriana” queremos dar, portanto, uma contribuição para que todas as Delegações, Missões e atividades possam elaborar um seu próprio Plano de Gestão, com uma metodologia colegial, fraterna e solidária, com a finalidade de realizar uma gestão

¹ Documento Conclusivo do XI Capítulo Geral, *Testemunhas em toda a terra, 2014, pág. 15 e 21*

profética dentro da sociedade atual, que, pelo contrário, procede sempre mais rumo ao individualismo.

Sabemos que planejar não é sinônimo de realizar. Por isso, depois de ter planejado, peçamos a Deus Pai Providente que nos ajude a realizar quanto planejamos. Que o Plano de Gestão, elaborado para todas as atividades, seja um instrumento da Providência para otimizar os recursos, com o objetivo de acolher mais e melhor as pessoas, para as quais as Obras Calabrianas são chamadas a serem Providência.

1. O PLANO DE GESTÃO

Planejamento, Programação e Controle na Organização Calabriana

“A nossa proposta é que cada Casa seja responsabilizada na elaboração e comunicação periódica de seus objetivos, no que diz respeito às atividades, recursos, pessoal, relações com os usuários, evangelização...”

(O desafio da radicalidade, 2014)

Durante as visitas que fizemos às Delegações e às atividades, representando a Administração Geral, temos solicitado a todas as entidades calabrianas para que elaborem um Plano de Gestão. Muitos, diante deste pedido, sugeriram que fosse elaborado um subsídio, para explicar o percurso a ser feito para elaborar esse plano, de forma que tenhamos diretrizes comuns para todas as Casas, Delegações e Missões. Por meio deste subsídio, queremos, então, iniciar este percurso, propondo um modelo de referência na elaboração do Plano de Gestão de uma atividade, de uma Delegação ou de uma Missão.

O Plano de Gestão é uma sequência de ações, ordenadas no tempo, nas quais são identificados os recursos disponíveis para conseguir os objetivos, são identificadas as modalidades através das quais pretende-se alcançar os objetivos, e é predisposto o sistema de controle para ter certeza de alcançá-los. Todavia, antes de entrarmos no detalhamento do Plano de Gestão, é importante ter uma visão preliminar dos

fundamentos sobre os quais esse Plano deverá ser construído. Esta primeira parte é dedicada, portanto, aos princípios e fundamentos.

Por uma serie de motivos, a sociedade atual tornou-se mais complexa e, como ela, tornaram-se complexas também as organizações. Na gestão de uma organização complexa, com tantas variáveis, o planejamento tornou-se um procedimento indispensável, se quisermos alcançar os objetivos propostos pela missão.

A este propósito, o XI Capítulo Geral nos estimula a *“implementarmos o método da programação e avaliação”* para nos colocar no caminho de uma metodologia de gestão colegial. E o documento *“O desafio da radicalidade”* proposto pelos leigos colaboradores, e aprovado no XI Capítulo Geral, nos solicita a proceder no caminho do **Planejamento, Programação e Controle –PPC** em todas as atividades, dizendo que isso também é *“um modo para sair de uma certa auto-referencialidade, que, às vezes, caracteriza as nossas Casas e as nossas atividades”* ² Além disso, deve ser sublinhado que o processo que leva a planejar de maneira participada é um caminho seguro para desenvolver nas atividades, relações de fraternidade e solidariedade.

O Planejamento, Programação e Controle são processos administrativos fundamentais para qualquer organização, seja ela pública, privada ou religiosa. Todavia, nas organizações religiosas o hábito de planejar não é muito difuso. Planejar significa aceitar de estabelecer, para a própria organização, alguns objetivos e verificá-los; propor objetivos para a

² Doc. *O Desafio da Radicalidade*, 2014, pág. 16.

atividade e verificá-los periodicamente. Uma gestão sem plano é como um navegador sem bússola: podemos perder a rota, ou percorrer caminhos não desejados.

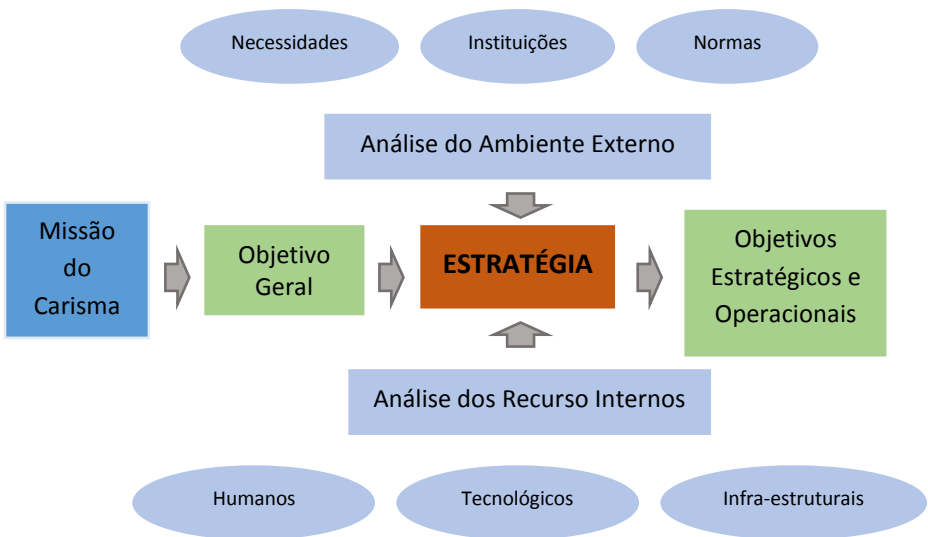
O planejamento é o principal sinal de que a gestão é profissional e não improvisada. Além do mais, uma organização sem planejamento não está em condições de propor sequer a possibilidade de participação aos demais membros, e a gestão não é colegial. Por outro lado, a organização é solidária somente se pode propor a participação das pessoas envolvidas. Eis, portanto, que, numa organização que queira ser participativa e solidária, não pode faltar o planejamento.

Qualquer atividade humana, realizada sem um mínimo de preparação, é uma atividade aleatória, que, muitas vezes, leva o indivíduo e as organizações a destinações não esperadas, muito emotivas, e, em geral, leva o indivíduo e as organizações para situações piores daquelas que existiam anteriormente. Podemos afirmar que, na organização Calabriana, planejar é um processo necessário para não desperdiçar a Providência, não desperdiçar os recursos materiais, e não desperdiçar a energia das pessoas, que trabalham nas nossas Casas.

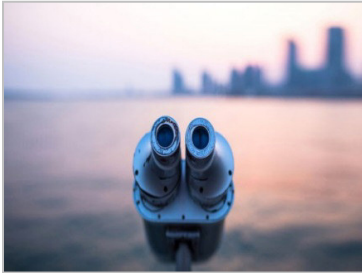
Neste subsídio tomamos como orientação o princípio do planejamento estratégico, pelo qual são estabelecidos os objetivos, e são indicados os meios, os instrumentos e as ações para alcançá-los, numa perspectiva de médio e longo prazo.

2. O SISTEMA DE PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE

O gráfico abaixo nos dá a possibilidade de entender todos os procedimentos necessários para fazer o planejamento de uma atividade, que entendemos gerir. Neste capítulo estaremos evidenciando cada passagem deste processo, descrito no gráfico, de forma a favorecer um método homogêneo e padronizado de planejamento, nas nossas atividades.



2.1 DEFINIÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES



A primeira coisa que precisamos fazer, num processo de planejamento, é definir a missão, a visão e os valores, que estão à base da nossa atividade.

Esta passagem deve ser refletida de forma muito aprofundada, até porque nos encontramos numa sociedade multicultural, onde é possível tomar tantos caminhos diferentes, com o risco de que os processos gerenciais fiquem na sombra e sejam ignorados. O antídoto contra esse risco passa por uma clara definição da missão, da visão e dos valores da organização, para a qual estamos fazendo planejamento. São esses elementos que nos fazem enxergar as coisas com mais clareza e nos permitem trabalhar, utilizando todas as energias, na direção certa e de forma colegial.

Considerando sua importância, sugerimos que a definição da missão, da visão e dos valores da organização sejam feitas num trabalho de grupo e compartilhado.

a) Missão

A Missão da organização, para a qual estamos elaborando o plano de gestão, é uma declaração de propósitos, a partir da qual a mesma organização deverá tomar inspiração na hora de definir seus objetivos e, sucessivamente, as modalidades concretas a serem adotadas, dando particular atenção ao seu próprio carisma. A Missão é o próprio carisma em ação, é o carisma da Obra sendo realizado na prática. Neste sentido é fundamental o estudo das fontes do carisma, as quais, porém, não devem ser lidas com a intenção de fazer obra de restauração, para voltar a fazer as mesmas coisas que eram feitas na época do fundador.

A Missão inicial da Obra deve ser estudada não para ser um ponto de chegada, mas como ponto de partida para definir a Missão de uma atividade, no tempo atual. O planejamento deve começar com a definição da Missão atual da organização, que pretendemos planejar.

EXEMPLO DE DEFINIÇÃO DA MISSÃO DA ADMINISTRAÇÃO GERAL:

- **MISSÃO:** Promover um modelo de Gestão profética, colegial e inovadora, animada pela espiritualidade Calabriana, através da formação técnica e espiritual das pessoas, da instituição dos Conselhos de Gestão, e do uso sistemático do Planejamento, Programação e Controle.

É fundamental que a Missão de uma atividade seja atualizada periodicamente, porque, embora o carisma não mude, as demandas sociais e históricas mudam. A Missão representa o caminho que se quer percorrer para realizar a

Visão, e serve para definir os recursos que deverão ser utilizados para chegar a ela.

b) Visão de Futuro

O termo “Visão”, na gestão das organizações, é utilizado para indicar a projeção de um cenário, que o gestor, ou o Conselho de direção de uma atividade, querem “enxergar” no futuro, e que reflete seus valores, seus ideais e suas aspirações gerais. Os santos fundadores eram pessoas com uma grande visão de futuro para suas Obras. São João Calábria, por exemplo, via no Hospital de Negrar, ainda quando este não passava de um asilo para idosos, a “Cidadela da Caridade”; além disso, via a Congregação como um farol para iluminar a noite escura do mundo.

A visão de futuro representa o sonho, mas um sonho muito concreto. Graças à “visão” de futuro de tantas pessoas, hoje o mundo está cheio inovações e de iniciativas para melhorar a vida de todos.

EXEMPLO DE DEFINIÇÃO DA “VISÃO” DA ADMINISTRAÇÃO GERAL:

- **Visão:** Ser uma Obra de discípulos – irmãos – missionários, que promove a comunhão, a participação e o espírito de família nas relações entre as pessoas e no serviço aos pobres.

A Visão deve ser explicitada e compartilhada em todos os níveis da organização. A Visão de futuro leva todas as pessoas, que trabalham naquela atividade, a sonhar como gostariam de encontrar a organização no futuro.

c) Valores

Os valores de uma organização representam aquilo pelo qual ela existe e trabalha; eles são fundamentais para alcançar seus objetivos. Afinal, são os valores que guiam a organização. Se todos, na organização, tiverem os mesmos valores, aos quais dar as mesmas prioridades, é mais fácil trabalhar em grupo, em forma colegial, perseguindo com a máxima eficácia os objetivos comuns.

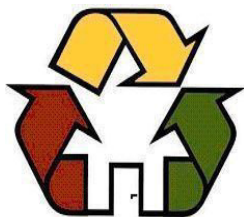
EXEMPLO DE DEFINIÇÃO DOS VALORES DA ADMINISTRAÇÃO GERAL:

- **Valores:** colegialidade, acolhida das diversidades, abandono à Providência, participação, gratuidade, competência, renovação e solidariedade.

Os valores compartilhados dão energia, motivação, estímulo, entusiasmo e paixão para todos aqueles que trabalham na organização, para alcançarem a Missão e a Visão, através de um percurso comum.

A Missão, a Visão e os Valores devem ser divulgados e percebidos por todas as pessoas que trabalham na Organização: dirigentes, colaboradores e usuários. Por isso recomenda-se que estes elementos sejam colocados em lugar bem visível por todos.

2.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS



Os objetivos representam as coisas que devem ser feitas para concretizar a missão, para chegar a uma organização coerente com os próprios valores e com a própria visão do mundo.

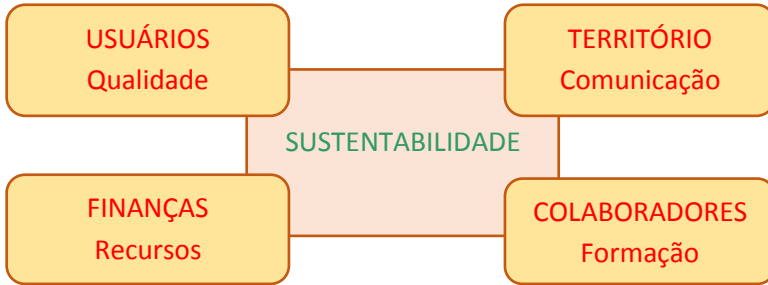
Temos dois tipos de objetivos: o objetivo geral e os objetivos específicos. O **objetivo geral** não é nada mais do que uma declaração de propósitos e desejos, formulada de maneira ampla e genérica. Quando o objetivo geral é demasiadamente amplo, é útil subdividi-lo em objetivos menores.

Os Objetivos gerais deverão ser seguidos por uma especificação de objetivos mais claros (**Objetivos Específicos**), que sejam funcionais à operatividade, ou seja, que indiquem claramente quais mudanças concretas são esperadas.

A formulação dos objetivos específicos é indispensável, se quisermos avaliar a eficácia, a eficiência e o alcance profético da nossa ação. Colocar objetivos significa clarear o que se deseja mudar, o que se deseja fazer para melhorar, especificando quem deve intervir e em qual medida.

Para definir os objetivos, é preciso, em síntese, ter presente os seguintes pontos: qual é o problema sobre o qual queremos intervir; como se manifesta aquele problema; quais são as causas do problema; qual é a sua gravidade (incidência, relevância); porque julga-se importante intervir; quem está se interessando por esse problema.

Para definir os objetivos, em primeiro lugar, precisamos considerar as relações que existem dentro da organização, entre os quatro pilares da gestão sustentável:



- **Com o território é preciso entrar em relação através da comunicação.** Devemos formular os objetivos para enfrentar a relação com o território. Comunicar com os movimentos sociais, as igrejas, as organizações públicas e privadas, é fundamental para se ter uma gestão sustentável. A organização não é uma ilha.
- **Com os colaboradores são vitais a formação técnica e a formação para viver o carisma.** Os objetivos devem atingir os contratos de trabalho, a formação e também a participação dos colaboradores nas decisões que dizem respeito à gestão.
- **As Finanças e os bens,** como meios para manter a atividade, são outro ponto que será necessário considerar na hora de definir os objetivos. É preciso responder às perguntas: como nos relacionamos com os benfeitores, como apresentamos as necessidades das atividades. De onde tiramos os recursos para manter as atividades?
- **Os Usuários** representam a razão de cada atividade calabriana. Será necessário definir os objetivos em relação ao serviço que prestamos **aos usuários**. São os processos internos os que levam à qualidade dos serviços, que somos chamados a fornecer aos usuários.

Outro ponto importante, para a gestão das atividades calabrianas é que a definição dos objetivos seja participada, compartilhada com os colaboradores e, onde isso for possível, partilhada também com as organizações que colaboram com a atividade, que estamos planejando. Quando nos abrimos à possibilidade das pessoas poderem participar do planejamento e do controle da atividade, temos a certeza de dar as respostas certas para as demandas, às quais queremos responder.

2.3 PLANO DE AÇÃO



O Plano de ação é a forma sistemática de organizar, de maneira lógica, os objetivos gerais e os objetivos específicos, que se quer desenvolver. Os objetivos devem ser sistematizados no Plano de Ação para cada setor,

serviço ou área da instituição. Cada setor, serviço ou área devem ter seu objetivo geral e seus objetivos específicos. Para cada objetivo geral, deve ser elaborada uma ficha com os objetivos específicos.

Como exemplo de um Plano de Ação, apresentamos a definição do objetivo geral e dos objetivos específicos de uma das áreas do Plano de Gestão elaborado pela Administração Geral, para o triênio 2015-2017:

Àrea: Gestão com as Pessoas

OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUANDO FAZER	QUEM VAI FAZER	PORQUE FAZER
<i>Realizar uma Gestão com as Pessoas (colaboradores), conjugando o princípio da “gestão por competências” com o Carisma Calabriano.</i>	Fazer com que nas Delegações e Missões inicie o processo gerencial da “gestão com as pessoas”.	Durante o ano de 2017	Administração Geral e a Administração de cada Delegação e Missão.	Para que os contratos de trabalho sejam realizados respeitando as leis, e para formar os colaboradores tanto em nível técnico, quanto em nível espiritual.
	Elaborar um manual de orientação sobre a “gestão com as pessoas” nas nossas Obras.	Durante o ano de 2016	Administração Geral.	Para orientar os gerentes na aplicação do modelo de “gestão com as pessoas” nas atividades.
	Organizar cursos de formação sobre o tema: “Gestão com as Pessoas.	Durante o ano de 2017	Cada Delegação e Missão.	Para ensinar como aplicar o manual de “Gestão com as Pessoas”.

COMO FAZÊ-LO	PARA QUEM FAZÊ-LO	QUANTO CUSTA FAZÊ-LO	CONTROLE/ AVALIAÇÃO
<p>Elaborando um manual para orientar na “gestão com os colaboradores”.</p> <p>Formando os gerentes, em todos os níveis, para aprender como aplicar o processo de gestão com as pessoas.</p>	<p>Para todas as atividades desenvolvidas pelas Delegações e Missões.</p>	<p>Custos não definidos</p>	<p>Averiguar, através da relativa ficha de controle das Delegações e Missões, que, pelo menos 80% das atividades, tenham esse processo aplicado.</p>
<p>Elaborando um manual que ajude a estabelecer a relação entre a gestão das competências e o Carisma Calabriano, no que diz respeito à relação com as pessoas.</p>	<p>Para todas as Delegações e Missões, e as atividades desenvolvidas.</p>	<p>Custos destinados à impressão do manual</p>	<p>Averiguar que, no final de 2016, o manual esteja impresso</p>
<p>Orientando as administrações das Delegações e Missões na organização de cursos de formação sobre o tema da “gestão com as Pessoas”, destinados a todos os gestores das atividades.</p>	<p>Para as Delegações e Missões, e todas as atividades por elas desenvolvidas.</p>	<p>Custos destinados a viagens e permanência dos participantes. A serem incluídos num projeto específico.</p>	<p>Averiguar que, em cada Delegação e Missão, tenha sido feito um curso com essa finalidade.</p>

2.4 ESTRATÉGIA

Pôr em ato uma metodologia de gestão colegial, inspirada no espírito da Obra, na qual estejam presentes os Conselhos de Administração/Direção, com a participação de religiosos e leigos. Promover uma efetiva solidariedade entre as Casas e uma gestão mais leve e participada”. (Testemunhas em toda a terra, Documento Conclusivo do XI Capítulo)



Trabalho de grupo em uma assembleia de “Gestores Calabrianos” da Delegação S. J. Calábria

Uma estratégia é a escolha das ações lógicas e integradas entre si, necessárias para aplicar um plano de ação de longo período, até alcançar os objetivos propostos. A Estratégia aplica-se a todos os campos, nos quais, para se alcançar o objetivo, sejam necessárias uma série de operações separadas, cuja escolha não seja única e/ou cujo resultado seja incerto.

Para definir a estratégia, é preciso analisar o ambiente externo da Organização/Casa: as demandas do território, as instituições e as normas existentes. Além disso, é necessário analisar os recursos internos, disponíveis na Organização/Casa: os recursos humanos, tecnológicos e estruturais. Ter boas estratégias é fundamental para alcançar os objetivos. Muitas vezes temos bons objetivos, mas as estratégias estão erradas e, como consequência, não se consegue concretizar quanto planejado.

2.5 PLANEJAR COM PARTICIPAÇÃO

“A gestão participada permite a realização de um planeamento integrado entre semelhantes, e isto é uma coisa, nunca como hoje, essencial para as instituições solidárias, para se adaptarem rapidamente e com flexibilidade às mudanças, reformulando os objetivos mais importantes a serem perseguidos.”.

(O Desafio da Radicalidade)



Trabalho de grupo em uma assembleia de “Gestores Calabrianos” da Delegação Na.Sa.Aparecida

A Participação, na doutrina social da Igreja Católica, é tida como consequência da subsidiariedade. No Tratado da Doutrina Social lê-se: “A participação é um dever a ser exercitado conscientemente por parte de todos, de forma responsável e visando o bem comum”³. Desta forma, a participação no planejamento e escolha dos objetivos é un

indicador real de que a atividade faz parte de uma organização originada de um carisma.

Fazer planejamento nunca foi tão essencial como agora. Todavia, o planejamento das instituições, que têm raízes num carisma, exige uma resposta diferenciada de um planejamento destinado a uma empresa que opera no setor privado, ou, então, de um organismo estatal, que opera no setor público.

³ *Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa Cattolica, n° 185 a 189.*

O planejamento, em uma organização calabriana deve ser compartilhado. No processo de elaboração do planejamento, devem ser envolvidos o público interno e o público externo. Os colaboradores, os usuários e as instituições do território, devem poder participar na elaboração dos objetivos. A participação, como está declarado no Subsídio 01 da gestão calabriana, è um dos processos que nos distinguem das organizações que não são solidárias no sentido fraterno.

2.6 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro è uma previsão do ponto de vista econômico-financeiro da organização. Sugerimos fazer o plano baseado nas necessidades da atividade, e não sobre as receitas previstas. O fato de fazer a previsão financeira partindo das necessidades e não das receitas, nos leva a conhecer as necessidades reais que temos.

Para se fazer um plano financeiro, è importante ter claro o histórico anterior da situação financeira da atividade, como as receitas e as despesas. O histórico financeiro anterior nos ajuda a compreender no que è preciso melhorar para equilibrar as finanças nos anos seguintes. A previsão financeira precisa considerar também o que se pretende da instituição no futuro. O plano financeiro deve ser feito a cada ano.

O aspecto financeiro não pode ser excluído do planejamento. Acostumar-se a raciocinar sobre custos de uma ação ou de um objetivo, significa levar as finanças para dentro das relações sociais, e levar as finanças para dentro das relações sociais, significa devolver à economia uma dimensão solidária. Quando a comunidade ou o conselho discutem sobre os aspectos

financeiros da atividade/organização, quer dizer que as pessoas comandam as finanças. Pelo contrário, quando as finanças permanecem fora da vida da comunidade, provavelmente, acabam elas por comandar as decisões daquela comunidade.

Apresentamos aqui, em seguida, uma ficha-modelo para um plano financeiro.

DESPESAS	HISTÓRICO	PREVISÃO		
	2015 (31.12.2015)	2016	2017	2018
Utilidades e Serviços				
Manutenção/Conservação				
Extraordinária dos imóveis				
Consultorias legais, notariais, etc.				
Seguros				
Viagens e veículos				
Despesa de escritório				
Juros passivos e despesas bancárias				
Juros pagos a privados				
Impostos e taxas				
Despesas gerais				
TOTAL DESPESAS				
RECEITAS				
Providências avulsas				
Projetos				
Convênios				
Alugueis				
Salários i				
Receitas várias i				
TOTAL RECEITAS				
SALDO Positivo/Negativo SUPERAVID/DÉFICIT				

2.7 AVALIAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA NA GESTÃO



No mundo das empresas, para serem eficientes e eficazes, as organizações fazem a avaliação. Nas empresas e nas atividades empresariais, a tradição gerencial focaliza a atenção sobre a avaliação da eficiência e da eficácia econômica e financeira.

Evidentemente, o discurso é um pouco diferente quando falamos de gestão calabriana. De fato, se de um lado administra-se uma atividade que produz bens e/ou serviços, e, portanto, nela é preciso verificar as condições técnico-econômicas, do outro lado, porém, por ser a atividade calabriana desenvolvida por uma organização originada de um carisma, que tem uma função social e solidária, deve-se unir, aos instrumentos tradicionais, outros instrumentos capazes de avaliar a dimensão social, relacional, do valor de seu ser e seu agir.

De fato, a criação de um capital social, característica das organizações geradas de um carisma, serve para incrementar a eficiência da ação e diminuir a probabilidade de comportamentos oportunistas, reduzindo, de consequência, os custos dos procedimentos de controle⁴(4). Desta forma, a

⁴ GIUSEPPE ARGIOLOS, *Valore dei Valori: La governance nell'impresa Socialmente orientata*, Ed. Città Nuova, 2014, p.194.

eficiência de uma Organização gerada de uma Carisma, como é a Organização Calabriana, visa alcançar, junto com os resultados econômico-financeiros, a conexão das dinâmicas relacionais com aqueles valores definidos na Missão da organização.

No documento produzido pelos leigos para o XI Capítulo Geral, “O Desafio da Radicalidade”, fala-se da importância do instrumento da Avaliação, quando afirma que *“a cultura da avaliação é um elemento essencial para dar credibilidade aos objetivos propostos”*. E para poder favorecer essa cultura da avaliação é necessário que a Missão institucional e os objetivos elaborados no ato do planejamento tenham uma formulação clara. Quanto mais a Missão e os objetivos forem claros e concretos, tanto mais facilmente acontecerá que os *“colaboradores sentir-se-ão envolvidos na atividade, aumentando a consciência de sentir-se parte da Obra”*.

Para poder avaliar de forma correta e sistemática é importante definir e medir o nosso operar por meio de **indicadores**. É importante especificar os indicadores para poder verificar se os objetivos tiverem sido alcançados. Indicadores são os parâmetros por meio dos quais conseguimos medir os resultados na medida na qual desejamos observá-los, por exemplo: o crescimento do realizado em cada Área ou Centro-de-custos, a satisfação dos colaboradores, o clima institucional, a satisfação dos usuários dos nossos serviços. Podemos avaliar determinados resultados, somente quando estes forem passíveis de medição.

Enfim, uma vez terminada a avaliação dos resultados, é necessário o replanejamento; se agirmos assim, a gestão vai entrar num círculo virtuoso de contínua melhoria.

Sugerimos, como método de avaliação e replanejamento, o Ciclo chamado: “PDCA”. A sequência lógica dos quatro pontos



repetidos indica o caminho a ser seguido para obter uma melhoria contínua e duradoura, na atividade que desenvolvemos.

- **P - Plan** = Planejamento
- **D - Do** = Execução do programa, primeiramente em contextos circunscritos
- **C - Check** = Avaliação, Teste e controle, estudo e coleta de dados e comprovações
- **A - Act** = Ação para tornar definitivo e/ou melhorar o processo. Fazer melhor do que o ciclo anterior. Necessidade de planejar mais uma vez o que foi avaliado

A avaliação feita com este método é útil também para promover uma cultura da qualidade, que vise a melhoria contínua dos processos, e a otimização dos recursos. A avaliação faz parte de um ciclo que nos leva a planejar o que foi avaliado. Como se pode observar, a avaliação é possível somente se o plano tiver sido redigido com objetivos definidos de forma clara e concreta.

3. SÍNTESE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE



Planejar por planejar não adianta e não muda nada na forma de gerir e tão-pouco altera o percurso da atividade. O Plano de Gestão deve ser um processo contínuo de melhoria, e não serve para nada se for deixado na gaveta.

O **Processo de Planejamento** deve ser realizado de maneira

constante pela gerência da atividade, incluindo os seguintes passos: elaboração dos objetivos, programação, observação (com indicadores), comparação dos dados recolhidos, avaliação e comparações, ação de reformulação e nova reelaboração dos objetivos.

4. APRESENTAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO

O Plano de Gestão deve ser realizado, periodicamente, por cada uma das Delegações, Missões e Atividades Calabrianas, seguindo o medelo proposto neste subsídio, respeitando a seguinte ordem na apresentação:

1. Capa:

Na capa deve ser indicado o nome da Delegação, Missão ou Atividade para a qual o Plano de Gestão foi elaborado

2. Apresentação:

Na apresentação devem estar presentes três elementos:

- Descrição do método utilizado para a elaboração do Plano de Gestão
- Descrição sintética da história da Delegação/Atividade, para a qual o plano foi elaborado
- Descrição do que espera-se alcançar com o plano

3. Missão, Visão e Valores:

A Missão, a Visão e os Valores devem ser indicados de forma clara e sintética.

4. Plano de ação:

No Plano de ação devem estar presentes os objetivos gerais e os específicos para cada setor, serviço ou área, de acordo com o modelo de organização da Delegação/Atividade, para a qual o Plano foi elaborado (vide exemplo proposto nas páginas 22 e 23 deste subsídio).

5. Plano financeiro:

O plano financeiro deve ser inserido, seguindo o modelo proposto neste subsídio (vide página 27) ou outro modelo semelhante

6. Conclusão do Plano:

Na conclusão será oportuno descrever quais modalidades de avaliação serão implementadas para averiguar a realização do que foi projetado no Plano de Gestão.

CONCLUSÃO

Como vimos acima, o processo de Planejamento, Programação e Controle (PPC), nas Organizações Calabrianas, é um instrumento de gestão importante, para desenvolver relações fraternais e solidárias, dentro das atividades. Planejar é um processo gerencial e, se realizado como sugerimos neste subsídio, nos leva a viver a dimensão do espírito de família, que é característica do nosso Carisma. Uma outra dimensão do processo de planejamento é aquela de nos ajudar a fazer bom uso da Providência, que Deus Pai nos entrega para podermos servir melhor e a mais pessoas, nas nossas Casas.

À luz de tudo isso, elaborar o Plano de Gestão da Delegação e de cada atividade, torna-se um dever para todos os que são chamados a assumir uma função, seja ela de superior, ecônomo, presidente ou diretor. Isto porque o ato de planejar, programar e avaliar é o único modo de alcançar uma gestão colegial, segundo as indicações do XI Capítulo Geral. Podemos afirmar que, sem planejamento não há gestão, e hoje, sem uma boa gestão não podemos servir bem àquelas pessoas que nos procuram nas nossas atividades.

Desejamos que este subsídio nº2, apresentado em forma sintética, possa, de fato, ser um instrumento que nos ajude a melhorar a nossa capacidade de evangelizar, e um meio para que a gestão das nossas obras seja testemunho profético e expressão do carisma calabriano.

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO	3
INTRODUÇÃO	5
1. O PLANO DE GESTÃO: Planejamento, Programação e Controle na organização calabriana	7
2. O SISTEMA DE PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE	10
2.1 Definição da Missão, Visão e Valores	11
2.2 Definição dos Objetivos	15
2.3 Plano de Ação	17
2.4 Estratégia	20
2.5 Planejar com participação	21
2.6 Balanço Prévio	22
2.7 Avaliação e melhoria contínua	24
3. SÍNTESE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE	27
4. APRESENTAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO	28
CONCLUSÃO	30



*“Olhai para as almas.
Eis o nosso dever!
Olhai para todas as almas,
mas de maneira especial
para as mais pobres e mais abandonadas,
essa são as prediletas de Deus”.*

(São João Calábria)

