



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – QUINQUÊNIO 2019 / 2024**  
**DIRETORIA EXECUTIVA DO CENTRO ESPÍRITA ANDRÉ LUIZ**

# Planejamento Estratégico do Centro Espírita André Luiz - CEAL



**Do pensamento a ação**  
**Administração do CEAL**

Brasília

# **Planejamento Estratégico do Centro Espírita André Luiz - CEAL**

## **Composição da atual estrutura de governança do CEAL**

Assembleia Geral

Conselho Deliberativo

Conselho Fiscal

Conselho Doutrinário

Diretoria Executiva

Presidência

Vice-Presidência

Assessoria de Planejamento

Assessoria Presidência Jurídica

Secretaria Geral

Diretoria de Atendimento à Comunidade

Diretoria de Formação Doutrinária

Diretoria de Divulgação Doutrinária

Diretoria de Gestão Corporativa

Diretoria de Sustentabilidade

## **Organização e Redação do Planejamento Estratégico**

### **Elaboração:**

Assessoria de Planejamento

### **Revisão**

Marcos Antônio Serrasqueiro

### **Prefácio**

Marcos Antônio Serrasqueiro

### **Capa**

João Alberto da C. Arraes

## **Irmãos que colaboraram na Elaboração do Planejamento**

Conselheiros, Presidente, Vice-presidente, Assessores, Diretores, Assessores e suas equipes de colaboradores.

A participação destes foi feita por meio de pesquisa qualitativa que foi apresentada e distribuído o seu formulário em reunião de diretoria; quando ficou estabelecido o prazo de 15 (quinze dias) para a devolução destes.

## Prefácio

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão indispensável para todas as organizações, notadamente para as casas espíritas face aos escassos recursos disponíveis para transformação de nossos sonhos e expectativas em realidade.

A benfeitora Joanna de Ângelis, na obra Espírito e Vida, afirma que:

*“A obra do bem em que te encontras  
empenhado não  
pode prescindir de planejamento...  
A improvisação é responsável por muitos  
danos...  
Improvisar é recurso de emergência. Programar  
para agir  
é condição de equilíbrio...  
Planifica tudo o que possa fazer e que esteja ao  
teu  
alcance.”*

O espírito que norteia este trabalho de planejamento estratégico realizado no CEAL em 2018 é programar o crescimento das atividades ao longo dos próximos anos, conferindo equilíbrio aos trabalhos.

Mas a tarefa não está concluída somente neste documento. Aqui demos o primeiro passo. E muitos passos são ainda necessários!

Por isso o aviso inicial: **“Do pensamento à ação” ...**

Para “sair do papel”, ou seja, deixar de ser apenas uma intenção, precisamos da motivação, comprometimento e liderança de toda a administração do CEAL e de seus voluntários, começando pelo conhecimento do propósito geral, missão, visão de futuro e valores delineados neste planejamento estratégico.

Faz-se necessário ainda a construção dos Planos de Ação de cada Diretoria, com os projetos e ações estratégicas priorizadas pelas áreas para a realização dos objetivos estratégicos e para o alcance da visão de futuro do CEAL.

Para guiar e avaliar esse movimento temos que “perseguir” os indicadores e as metas de desempenho, o que representa uma nova prática no desenvolvimento das atividades.

Ao final do processo, mais do que celebrar a materialização de projetos, ações e da visão de futuro, poderemos “olhar para trás” e ver que o esforço coletivo que fizemos, o aprendizado, a troca de informações, a prática dos nossos valores organizacionais e doutrinários, tornaram realidade o propósito geral do CEAL!

Com certeza poderemos constatar a alegria e gratidão dos assistidos ao CEAL e, em última análise, à Doutrina Espírita, que terá realizado por intermédio de um grupo de servidores, a ampliação dos resultados materiais e espirituais da obra do bem em que laboram no atendimento a uma comunidade encarnada e desencarnada, como membros de uma só família espiritual.

# Sumário

	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
<b>I – Apresentação</b>		<b>6</b>
<b>II – Desenvolvimento do Planejamento Estratégico</b>		<b>7</b>
<b>1. Orientação Teórica, Conceitual, Pedagógica e Metodológica</b>		<b>7</b>
<b>1.1- Orientação Teórico Conceitual</b>		<b>7</b>
<b>1.2- Orientação Pedagógica</b>		<b>9</b>
<b>1.3- Orientação Metodológica</b>		<b>10</b>
<b>2. Identidade Institucional do Centro Espírita André Luiz - CEAL</b>		<b>11</b>
<b>2.1- Modelo de Gestão e Identidade do Centro Espírita André Luiz - CEAL</b>		<b>11</b>
<b>3. Análise de Ambientes</b>		<b>13</b>
<b>4. Stakeholders (Interessados)</b>		<b>17</b>
<b>5. Diagnóstico Estratégico</b>		<b>20</b>
<b>6. Mapa Estratégico</b>		<b>23</b>
<b>6.1- Fatores Chave de Sucesso</b>		<b>23</b>
<b>6.2- Diretrizes Estratégicas</b>		<b>25</b>
<b>6.3- Objetivos Estratégicos e Metas Estratégicas</b>		<b>26</b>
<b>7. Indicadores de Desempenho</b>		<b>30</b>
<b>7.1- Indicadores de Processo</b>		<b>30</b>
<b>7.2- Indicadores de Estrutura</b>		<b>31</b>
<b>7.3- Indicadores de Resultado</b>		<b>31</b>
<b>7.4- Indicadores de Aprendizagem</b>		<b>32</b>
<b>7.5- Indicadores Financeiros</b>		<b>33</b>
<b>Anexos</b>		<b>34</b>
<b>Bibliografia</b>		<b>35</b>

## **Dedicatória**

Dedicamos este trabalho aos gestores, associados, trabalhadores, colaboradores e frequentadores do Centro Espírita André Luiz - CEAL, comprometidos com o desenvolvimento, aplicação e promoção da Doutrina Espírita.

# I. APRESENTAÇÃO



*“Assumir uma atitude responsável perante o futuro sem uma compreensão do passado é ter um objetivo sem conhecimento. Compreender o passado sem um comprometimento com o futuro é conhecimento sem objetivo.” (Ronald T. Laconte).*

O Planejamento Estratégico do Centro Espírita André Luiz – CEAL, é fruto da participação ativa e comprometida dos membros da Diretoria Executiva, que após ouvirem seus colaboradores apresentaram suas contribuições por meio das respostas ao questionário prospectivo para a elaboração do Planejamento Estratégico para o período 2019/2024.

O Planejamento Estratégico do CEAL materializou-se por meio dessas contribuições, cujo objetivo central consistiu em possibilitar que a equipe encarregada de sistematizar a proposta tivesse elementos consistentes para a sua elaboração. E assim dotar o Centro Espírita André Luiz – CEAL, para que de forma competente, isto é, à luz da competência cognitiva, tecnológica e comportamental, sua Diretoria Executiva, possa melhor gerir o seu presente e alcançar o estado futuro desejado, combatendo fragilidades (pontos fracos e ameaças) e estimulando potencialidades (pontos fortes e oportunidades), condicionados por fatores-chave de sucesso e orientados por diretrizes, objetivos, metas e planos de ação.

Essa realidade somente se tornou viável em função do desejo, comprometimento e o espírito fraterno cristão de toda Diretoria Executiva, em colaborar ativamente na construção, na pactuação e legitimação desses objetivos e metas para o Centro Espírita André Luiz – CEAL, aqui expressos para os próximos 5 anos de trabalho, que em respeito à expressão da vontade coletiva dos demais associados, serão revisados em 2024.

Este trabalho para se tornar a realidade e desejo dos Associados do Centro Espírita André Luiz – CEAL, foi apresentado e aprovado em reunião do Conselho Diretor, convocada especificamente para essa finalidade, realizada em        /        /

O desafio está lançado, portanto o que nos resta agora é partirmos para o trabalho pois ele está apenas começando e o CEAL conta com todos nós!

## II. DESENVOLVIMENTO DO PLAN. ESTRATÉGICO



### Orientação Teórica, Conceitual, Pedagógica e Metodológica

*“O planejamento não é uma tentativa de prever o que vai acontecer. O planejamento é um instrumento para raciocinar, agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários, hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho.” (Peter Drucker)*

#### 1.1 Orientação Teórico-Conceitual

Pensar em Planejamento Estratégico significa gerenciar com competência o aqui e o agora, bem como, desenhar um caminho para alcançar o futuro desejado em curto, médio e longo prazo.

O Planejamento Estratégico em curso, desencadeado pelo CEAL, no plano teórico-conceitual, está orientado pela lógica do Planejamento Estratégico preconizado por *Fernandes – Bruno Henrique Rocha e Berton – Luiz Hamilton, denominada: ‘Administração Estratégica – Da competência empreendedora à avaliação de desempenho.’*

Definindo o Planejamento Estratégico como sendo: pensar estrategicamente a aplicação dos recursos disponíveis de forma eficiente, aumentando a produtividade de um indivíduo ou de uma equipe, ou seja, é uma competência da administração que auxilia gestores a pensar no longo prazo de uma organização.

Parafraseando *Philip Kotler*, planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe prioridades, objetivos, metas e os recursos de organizações religiosas, filantrópicas e filosóficas com suas mutantes oportunidades na comunidade do Guará e da sociedade do DF.



**Sob esse prisma o que o Planejamento Estratégico do Centro Espírita André Luiz – CEAL, não deve ser:**

1. Considerado tão somente um plano, mas, sim, um processo com diversas atividades que precisam ser desenvolvidas, nas suas áreas específicas, de forma planejada, contínua e permanente.
2. Uma tarefa dos planejadores, mas, sim, de todos os gestores, dirigente e associados, interessados envolvidos e comprometidos com os processos desenvolvidos pelo CEAL.
3. Uma mera declaração de intenções, mas, sim, um *portfólio* de objetivos e metas factíveis e alcançáveis a serem perseguidos com constância e coerência de propósito.

**Por outro lado, o que o Planejamento Estratégico do Centro Espírita André Luiz – CEAL, deve ser:**

1. Um instrumento de gestão, promotor do desenvolvimento institucional.
2. Uma atitude permanente do CEAL e da sua equipe de gestores com o apoio efetivo dos seus associados.
3. Considerada uma competência existente que reside no processo de definir os caminhos para se alcançar o futuro desejado, ou seja, é a expressão pensada, pactuada e legitimada da vontade coletiva, por meio do seu órgão representativo (Conselho Diretor).

O processo de planejamento envolve o **pensamento político**, o **pensamento estratégico** e o **pensamento operacional**.

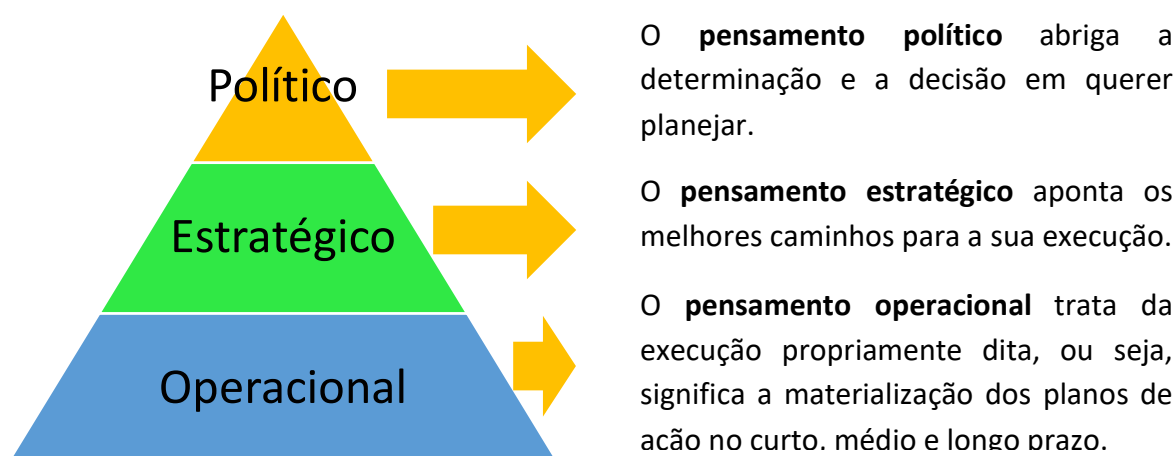


Figura 01 – Processo de Planejamento

O processo de planejamento se vincula ao triângulo de gestão, que, por sua vez, é composto por três atributos:



Figura 2 – Processo de Planejamento

O **Projeto de Gestão** mobiliza vontades ao sensibilizar e eleger prioridades, inserindo-as na agenda positiva da instituição.

A **Capacidade de Gestão** mobiliza recursos financeiros, tecnológicos, materiais, administrativos e humanos para prover e proporcionar a sua execução.

A **Governabilidade** identifica os fatores sobre os quais exercemos plena autonomia (alta governabilidade) ou pouca autonomia (baixa governabilidade) para controla-los e geri-los no curso da sua implantação e execução.

## 1.2 Orientação Pedagógica

No plano pedagógico, o Processo de Planejamento Estratégico do Centro Espírita André Luiz – CEAL, adotou a linha da Aprendizagem Significativa.

Na Aprendizagem Significativa, busca-se sentido no que vemos, pensamos e fazemos por meio do diálogo, da discussão hábil e do debate construtivo.

A participação ativa e interativa dos sujeitos educativos com envolvimento e comprometimento tem o poder de transcender ao transformar dado em informação, informação em conhecimento, conhecimento em saber, e saber em sabedoria.

Por conta da aprendizagem significativa, o principal requisito reside em encontrarmos sentido no que fazemos, diante do que temos e do que queremos.

### **1.3 Orientação Metodológica**

No campo metodológico, optou-se pelas metodologias ativas de aprendizagem, em especial, pela Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL) e pela problematização, quando nos foi permitido analisar realidades inerentes ao Centro Espírita André Luiz - CEAL, diagnosticar potencialidades e fragilidades, identificar fatores-chave de sucesso, teorizar sobre fatores fragilidades e potencialidades, além de aventar possibilidades de inserção na mesma realidade para transformá-la e mudá-la por meio de planos de ação e indicadores de avaliação.

Nesse sentido, a contribuição dos Irmão para a elaboração desse trabalho proporcionou uma reflexão de cada um em torno do tema **“Que CEAL nós queremos?”**. A síntese dessa reflexão foi apresentada e pactuados e legitimados no grande grupo por meio de questionário específico para essa finalidade. Em uma experiência singular no contexto do aprender a aprender, isto é, abertos a tudo e a todos.



## Identidade Institucional do Centro Espírita André Luiz - CEAL:

*“Conhecer o outro e conhecer a si mesmo, em cem batalhas nenhum perigo. Não conhecer o outro e conhecer a si mesmo, uma vitória para uma perda. Não conhecer o outro e não conhecer a si mesmo, em cada batalha, derrota certa.” (Sun Tzu)*

O processo de diálogo, discussão hábil e debate construtivo, com a participação dos membros da Diretoria Executiva, gerou a Identidade do CEAL, constituída pelo propósito geral, missão, visão e valores (veja a figura 3).

- O **PROPÓSITO** revela o foco principal e essencial do CEAL em todas as suas dimensões
- A **MISSÃO** declara a razão de existência da Loja, sua finalidade existencial.
- A **VISÃO**, por sua vez, expressa o que queremos ser, onde queremos chegar.
- Por fim, os **VALORES** são os princípios que norteiam práticas e atitudes no âmbito da Ordem.

### 2.1 - Modelo de Gestão e Identidade do Centro Espírita André Luiz - CEAL:



Figura 3 - Elementos fundamentais do Planejamento Estratégico

## PROPÓSITO GERAL:

- Acolher e assistir a todos os necessitados (associados, colaboradores e outros) praticantes da doutrina espírita ou não que vierem até o CEAL.
- Auxiliar os seus associados, trabalhadores e frequentadores na evolução moral à luz da Doutrina Espírita para a construção de uma sociedade mais justa e solidária

## MISSÃO:

- Acolher, orientar e capacitar os necessitados que vierem até o CEAL com base nos ensinamentos da doutrina espírita, através do estudo, prática, assistência social e da vivência plena do amor cristão.

## VISÃO:

- Ser Instituição Espírita de referência no Distrito Federal, no acolhimento, orientação e capacitação a todos que procuram o CEAL.

## VALORES E PRINCÍPIOS:

1. São considerados valores básicos do CEAL a prática inequívoca dos que estão descritos no Evangelho Segundo o Espiritismo, Capítulo XVII – item: “O Homem de Bem”;
2. A prática da **Coerência Doutrinária**, seguindo as orientações da Federação Espírita Brasileira- FEB e Federação Espírita do Distrito Federal – FEDF;
3. **União** como a capacidade dos associados e colaboradores do CEAL de se transformarem em um só corpo em torno de um objetivo ou ideal;
4. A **Tolerância** como a qualidade do cristão de pensar e agir com prudência diante das dificuldades e desafios;
5. O **Conhecimento** da doutrina como um pilar do desenvolvimento e evolução do espírita;
6. A **Disciplina** é a prática do respeito às Leis, Regulamentos, Regimentos e Normas que regem o CEAL e as Orientações emanadas da FEB e FEDF;
7. A **Responsabilidade** é o compromisso dos associados e colaboradores em comparecerem aos trabalhos, cumprirem com suas obrigações pecuniárias (recolhimento de suas contribuições para a manutenção do CEAL) e auxiliarem na disseminação da doutrina espírita;
8. Atuar com **Empatia** colocando-se no lugar do outro no momento do acolhimento, ouvindo-o sem julgamentos e orientando-o de forma cristã com base no Evangelho Segundo o Espiritismo;
9. **Atendimento Impessoal**, para todos os necessitados, independentemente de ser ou não associado ou trabalhador do CEAL;
10. Ter **Comprometimento** é não desfaltar as equipes de trabalho do CEAL, seja no trabalho espiritual, social ou de disseminação da doutrina espírita;



## Análise de Ambientes

*“Os resultados provêm do aproveitamento das oportunidades e não da solução dos problemas. A solução de problemas só restaura a normalidade. As oportunidades significam explorar novos caminhos.” (Peter Drucker)*

O processo que envolve a análise dos cenários (político, econômico, social e tecnológico) e dos ambientes interno e externo possibilitou a identificação e o diagnóstico de fragilidades (pontos fracos e ameaças) e potencialidades (pontos fortes e oportunidades).

A definição dos cenários foi feita pelos gestores do CEAL, analisando os aspectos político, econômico, social e tecnológico externos que impactam positiva ou negativamente na gestão dos recursos disponíveis para a manutenção e investimentos na casa.

AMBIENTE EXTERNO		
CENÁRIO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
POLÍTICO	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de estacionamento para os frequentadores do CEAL.</li><li>• Falta de emprego;</li><li>• Resistência de praticantes de outras crenças a crença na reencarnação;</li></ul>
ECONÔMICO	<ul style="list-style-type: none"><li>• A comunidade onde o CEAL está inserido possui um poder aquisitivo razoável.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empobrecimento da população, em função do desemprego.</li><li>• Baixo consumo;</li><li>• Manutenção do CEAL embasada na contribuição dos associados;</li></ul>
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento da procura pelo CEAL, para minimizar as</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Altas taxas de desemprego no DF.</li></ul>

	<p>dores e sofrimento das pessoas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande número de veículos que buscam estacionamento nas proximidades do CEAL, nos dias e horário das atividades.</li> <li>• Inexistência de políticas sociais eficazes, por parte do governo, para as pessoas mais carentes da sociedade.</li> <li>• Grande número de frequentadores que buscam o CEAL para suprir suas necessidades de orientação espiritual e apoio social</li> <li>• Ausência de uma política efetiva de assistência à saúde por parte do poder público;</li> <li>• Educação de baixa qualidade;</li> </ul>
TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar as mídias sociais para divulgar as ações do CEAL.</li> <li>• As redes sociais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas tecnologias para cadastramento e acompanhamento das pessoas em processo de atendimento;</li> <li>• Redes sociais cada vez mais acessadas pela população;</li> </ul>
RELIGIOSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disseminar a doutrina espírita para a comunidade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes de outras crenças religiosas podem causar dificuldades para a coleta de donativos.</li> <li>• A falsa crença de que os espíritos são responsáveis por tudo e também resolvem tudo;</li> </ul>
SEGURANÇA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar processo e procedimentos de segurança para todos os</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança física, no estacionamento, dos trabalhadores,</li> </ul>

	colaboradores e trabalhadores do CEAL;	colaboradores e frequentadores do CEAL; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da Violência.</li> <li>• Sensação de insegurança das pessoas;</li> </ul>
--	--	---

Ressalta-se que os pontos fracos e os pontos fortes, que veremos a seguir, se referem respectivamente às fragilidades (fraquezas) e às potencialidades (fortalezas) existentes dentro do CEAL e sobre as quais possuímos maiores chances de plena ou considerável autonomia para enfrentá-los na busca de uma solução que possa minimizar ou eliminar seu impacto, no caso dos pontos fracos, ou enfatizá-los, demonstrando a capacidade instalada do CEAL, no caso dos pontos fortes.

São fatores e acumulações que nos pertencem, nasceram dentro CEAL e se acumulam ao longo do tempo, movimentam-se no interior da nossa casa e nos afetam diretamente.

Por outro lado, ameaças e oportunidades se referem às realidades e possibilidades, contingenciais ou não, que estão fora do CEAL, ou seja, não pertencem CEAL e sobre as quais possuímos baixíssima autonomia na busca de uma solução que possa, do mesmo modo, minimizar ou eliminar seu impacto, no caso das ameaças, ou enfatizá-las, aproveitando a capacidade instalada do CEAL, no caso das oportunidades, e que podem interferir positiva ou negativamente na gestão da organização.

Nesse contexto, mediante a aplicação da **Análise de SWOT**, que trata das **FORÇAS** e **FRAQUESAS** do ambiente interno, e das **OPORTUNIDADES** e **AMEAÇAS** do ambiente externo, foram identificados, diagnosticados e organizados na tabela abaixo as seguintes Potencialidade e Fragilidades, identificadas com o auxílio dos membros da diretoria do CEAL.

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	
<b>PONTOS FORTES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pontualidade no início e término dos trabalhos;</li> <li>2. Administração estruturada e organizada que responde pelas ações do CEAL;</li> <li>3. Quadro de Obreiros composto por Irmãos com muito conhecimento acadêmico e espírita;</li> <li>4. Parte dos trabalhadores e colaboradores pertencentes ao quadro de associados e estão comprometidos com a manutenção e o desenvolvimento dos trabalhos no CEAL;</li> <li>5. Assistência social ampla aos carentes e necessitados que procuram o CEAL;</li> <li>6. Adequação dos trabalhos espirituais às orientações da FEB e FEDF;</li> <li>7. A comunidade do Guará é receptiva às ações sociais do CEAL;</li> </ol>



	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Temos a tradição de os confraternizar nos momentos festivos tais como: almoços beneficentes, tardes de tortas, semana de Kardec, aniversário do CEAL e outros;</li> <li>9. Preocupação permanente com a coerência doutrinária;</li> </ol>
<b>PONTOS FRACOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Afastamento de colaboradores dos trabalhos espirituais por orientação de outras salas de trabalho espiritual;</li> <li>2. Falta de comprometimento de trabalhadores com o trabalho de assistência espiritual para fazer outras atividades na casa;</li> <li>3. Ausência de estudos orientativos sobre o comportamento dos médiuns nas salas de assistência espiritual;</li> <li>4. Realização de cursos no mesmo dia e horário de trabalho das salas de assistência espiritual;</li> <li>5. Baixo número de associados quando comparado ao número de frequentadores do CEAL;</li> <li>6. Baixa frequência dos médiuns nas salas de trabalho assistencial (espiritual ou não);</li> <li>7. Organograma fortemente hierarquizado e centralizado;</li> <li>8. Ausência de projetos de longo prazo que visem o benefício da sociedade;</li> <li>9. Excesso de vaidade de alguns trabalhadores e colaboradores;</li> <li>10. Histórico de trabalhos de assistência espiritual que não seguem as orientações das Normas e Procedimentos do CEAL;</li> <li>11. Falta de disponibilidade dos trabalhadores para assumirem as responsabilidades diretas do CEAL;</li> <li>12. Recursos financeiros escassos para a manutenção e investimentos do CEAL;</li> <li>13. Falta de espaço físico para a realização dos trabalhos assistenciais;</li> <li>14. O CEAL ainda não conseguiu criar um processo efetivo para direcionar os frequentadores para que se associem e assumam trabalhos voluntários;</li> <li>15. Salão de palestras e salas de aula necessitando de modernizar os equipamentos de apoio;</li> <li>16. A ocupação dos espaços físicos existentes no CEAL, são realizados para atender a demandas específicas, carecendo de otimizar a sua utilização;</li> <li>17. Ampliar a área de atuação para coleta de doativos para o CEAL</li> </ol>

Quadro 1 – Análise de SWOT



## Público Interessado

*“Se dois homens vêm andando por uma estrada, cada um carregando um pão, e, ao se encontrarem, eles trocam os pães, cada homem vai embora com um. Porém, se dois homens vêm andando por uma estrada. Cada um carregando uma ideia, e, ao se encontrarem, eles trocam as ideias, cada homem vai embora com duas. Sempre que possível troque ideias, elas esclarecem, acrescentam, ajudam e evoluem. Ainda que você não precise, servirão para o outro.” (Provérbio Chinês)*

O conjunto de **Públicos Interessados** reflete a identificação de quem se interessa pelo CEAL, bem como, por quem o CEAL se interessa.

A eficiente identificação sobre quem se interessa por nós e por quem nutrimos interesse consiste de um indicativo em potencial para construir consensos e fortalecer vínculos em prol da defesa e da conquista dos interesses do CEAL em quaisquer das dimensões possíveis (administrativa, espiritual, econômico/financeira, legal/normativa, social, cultural, literária, etc.).

Assim, legitimamos como **Público Interessado** do CEAL: oito (8) segmentos, ou organizações, ou pessoas que se interessam pelo Centro Espirita André Luiz – CEAL; e oito (8) segmentos, ou organizações, ou pessoas por quem o Centro Espirita André Luiz – CEAL nutre interesse.

Quem são e o que esperam os Públicos Interessados do CEAL.		
	Públicos Interessados	O que os Públicos Interessados esperam do CEAL.
1	Federação Espírita Brasileira	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que o CEAL cresça e assim possa fortalecer o espiritismo em nível nacional, contribuído com trabalhos e trabalhadores comprometidos com os valores desta.</li></ul>
2	Federação Espírita do Distrito Federal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que o CEAL cresça e assim possa fortalecer o espiritismo no DF e assim contribuir para o desenvolvimento da sociedade espírita do DF e a comunidade espírita local.</li></ul>
3	As demais casas espíritas do DF	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabalhadores comprometidos com a prática e valores do espiritismo.</li></ul>
4	Os trabalhadores do CEAL	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que os trabalhos executados sigam as orientações da FEB/FEDF;</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que instruções para os respectivos trabalhos sejam feitas seguindo um padrão normativo, independentemente do tipo de trabalho;</li> </ul>
5	Conselho Diretor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que a administração da casa haja com lisura e transparência em todos os seus atos.</li> </ul>
6	Conselho Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que a gestão econômico/financeira seja feita de forma parcimoniosa e sem prodigalidades.</li> </ul>
7	Comunidade do Guará	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que o CEAL dê continuidade às suas obras sociais e se possível as amplie.</li> </ul>
8	Frequentadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que o CEAL amplie cada vez mais a sua capacidade de acolhimento de necessitados;</li> </ul>

<b>O que o CEAL espera dos Públicos Interessados.</b>		
	<b>Públicos Interessados</b>	<b>O que CEAL espera dos Públicos Interessados.</b>
1	Federação Espírita Brasileira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio para que seus processos de acolhimento dos necessitados e a prática da doutrina espírita tenham orientações seguras e com base na doutrina de Kardec.</li> </ul>
2	Federação Espírita do Distrito Federal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio para que seus processos de acolhimento dos necessitados e a prática da doutrina espírita tenham orientações seguras e com base na doutrina de Kardec.</li> </ul>
3	As demais casas espíritas do DF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se união em torno de um único ideal o fortalecimento do espiritismo no DF.</li> </ul>
4	Os trabalhadores do CEAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que as contribuições não sejam somente ideias, mais sim projetos escritos e definidos, inclusive quanto ao seu custo.</li> <li>• Que todos os trabalhadores se tornem sócios e assim possam contribuir mais para o CEAL.</li> </ul>
5	Conselho Diretor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que este contribua com análises e recomendações que possam beneficiar a administração do CEAL.</li> </ul>
6	Conselho Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que este contribua com análises e recomendações que possam beneficiar a administração do CEAL.</li> </ul>

7	Comunidade do Guará	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que esta continue apoiando o CEAL nas suas obras sociais.</li></ul>
8	Frequentadores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que se engajem nos trabalhos da casa, aumentando assim o potencial de atendimento do CEAL.</li></ul>



## Diagnóstico Estratégico

*“O problema deveria ser nosso professor, não nosso coveiro. Problema é adiamento, não derrota. É um desvio discrepante temporário, não um beco sem saída. Problema é o trampolim para novos impulsos diante de novas oportunidades, possibilidades e capacidades.” (Paráfrase de Denis Waitley)*

A realização do diagnóstico estratégico nos permitiu identificar a relevância das fragilidades a serem, prioritariamente, enfrentadas, bem como, das potencialidades a serem, prioritariamente, mantidas e estimuladas.

Isto é, a partir do diagnóstico, estamos preparados para mobilizar vontades com o propósito de definir objetivos, metas e métodos; mobilizar responsáveis, prover recursos, sensibilizar, capacitar e executar; monitorar, controlar e avaliar com o intuito de verificar se a execução do plano está convergindo com o alcance dos objetivos e metas pactuados; e agir de maneira a padronizar ou, corretivamente, para promover ajustes e retomar o melhor caminho para que os propósitos continuem sendo perseguidos com constância e coerência em razão do que foi planejado.

O diagnóstico estratégico realizado identificou os desafios a serem enfrentados por esta administração, por meio de dez (10) **Propósitos Estratégicos**:

1. Aumentar o número de associados e trabalhadores do CEAL, com 5 ações;
2. Aprimorar o processo de Acolhimento dos necessitados que procuram o CEAL, com 4 ações;
3. Manter o equilíbrio financeiro, a regularidade administrativa e a estrutura patrimonial do CEAL, com 9 ações propostas;
4. Captação de recursos, por meio de novas fontes, com 2 ações propostas;
5. Sistematizar e Padronizar a Assistência Social, com 5 ações propostas;
6. Disseminação da doutrina espírita utilizando todas as formas de expressão da arte, 2 ações propostas;

7. Integração com a comunidade, 1 ação proposta;
8. Integrar os novos e potenciais trabalhadores às atividades do CEAL, 1 ação proposta;
9. Implantar a cultura da gestão por processos e resultados, 1 ação proposta;
10. Desenvolver mecanismos eficientes e eficazes de comunicação social, tanto para o público externo quanto para o público interno, 2 ações propostas.

Conforme detalhamento na tabela abaixo:

<b>DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</b>	
<b>PROPÓSITOS</b>	<b>AÇÕES PROPOSTAS</b>
<b>1. Aumentar o número de associados e trabalhadores do CEAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estimular os frequentadores do CEAL a se associarem e aderirem a um trabalho na casa;</li> <li>2. Capacitar os trabalhadores e frequentadores no conhecimento e prática da doutrina espírita;</li> <li>3. Desenvolver um programa de treinamento prático/vivencial para formar novos médiuns e dirigentes para o CEAL.</li> <li>4. Realizar estudo sobre o principal motivo, buscando saber pelo qual os frequentadores estão desmotivados e desistem da assistência espiritual.</li> <li>5. Elaborar um programa para resgatar a presença dos trabalhadores e frequentadores que deixaram a casa (utilizar como parâmetro de ausência 60 dias)</li> </ol>
<b>2. Aprimorar o processo de Acolhimento dos necessitados que procuram o CEAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar e padronizar a área de acolhimento dos frequentadores do CEAL;</li> <li>2. Sistematizar e padronizar o caminho a ser seguido pelos trabalhadores da casa quando procurarem a assistência espiritual ou social;</li> <li>3. Capacitar, permanentemente, todos os trabalhadores nas normas e procedimentos de rotina do CEAL;</li> <li>4. De acordo com as orientações da FEB/FEDF normatizar e padronizar os trabalhos de assistência espiritual e social.</li> </ol>

<p><b>3. Manter o equilíbrio financeiro, a regularidade administrativa e a estrutura patrimonial do CEAL.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reduzir a inadimplência dos associados;</li> <li>2. Implantar a sistemática da gestão de custos;</li> <li>3. Implantar um sistema de gestão informatizado;</li> <li>4. Organizar os arquivos documentais da CEAL;</li> <li>5. Atualizar o cadastro dos trabalhadores por trabalho principal;</li> <li>6. Realizar o inventário patrimonial do CEAL;</li> <li>7. Manter o equilíbrio econômico, financeiro e patrimonial;</li> <li>8. Equipar o CEAL com os utensílios, equipamentos e ferramentas para a realização dos trabalhos;</li> <li>9. Elaborar o “Plano de Ocupação dos espaços físicos do CEAL”.</li> </ol>
<p><b>4. Captação de recursos, por meio de novas fontes.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estruturar área com atuação específica para essa finalidade;</li> <li>2. Elaborar projeto específico para captação de recursos para o período de 2019 a 2022</li> </ol>
<p><b>5. Sistematizar e Padronizar a Assistência Social.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar normas para definir os procedimentos de coordenação e as rotinas de agendamento das consultas e tratamento médico/odontológico;</li> <li>2. Elaborar normas para definir os procedimentos de coordenação e as rotinas para compra de medicamento para doação aos mais necessitados que procuram o CEAL, estabelecendo controles rígidos e prestação de contas, inclusive financeira;</li> <li>3. Elaborar normas para definir os procedimentos de coordenação e as rotinas para doação de e controle de medicamentos;</li> <li>4. Elaborar normas para definir os procedimentos de coordenação e as rotinas para doação de alimentos e roupas para os mais necessitados que vierem até o CEAL;</li> <li>5. Elaborar normas para definir os procedimentos de coordenação e as rotinas para o descarte correto de medicamentos com prazo de validade vencida, adequando esta, às orientações da ANVISA e a Política Nacional de Resíduos Sólidos</li> <li>6. Implantar todas as normas e procedimentos elaborados.</li> </ol>

<p><b>6. Disseminação da doutrina espírita utilizando todas as formas de expressão da arte.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar projeto permanente para que sejam feitas apresentações públicas do coral, grupo de teatro e outros tipos de manifestação cultural para a disseminação da doutrina espírita.</li> <li>2. Dinamização das palestras públicas.</li> </ol>
<p><b>7. Integração com a comunidade</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fazer a manutenção e limpeza da praça ao lado do CEAL, buscando para isso parcerias com o setor privado e autorização do poder público.</li> </ol>
<p><b>8. Integrar os novos e potenciais trabalhadores às atividades do CEAL</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar processo de acolhimento, integração e orientação dos assistidos desde a sua chegada ao CEAL até o seu engajamento nos trabalhos da casa.</li> </ol>
<p><b>9. Implantar a cultura da gestão por processos e resultados</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrar com foco em resultado, delegando atividades, normatizando os processos e cobrando o desempenho de seus executores por meio dos indicadores de desempenho.</li> </ol>
<p><b>10. Desenvolver mecanismos eficientes e eficazes de comunicação social, tanto para o público externo quanto para o público interno</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar um programa voltado para a comunicação institucional e social do CEAL com os seus <i>Públicos Interessados</i> nos seus ambientes internos e externo, de forma que possa ser estabelecida relações bilaterais proveitosas para todos estes;</li> <li>2. Utilizar as mídias sociais como forma de comunicação rápida eficiente e eficaz com os seus <i>Públicos Interessados</i>;</li> </ol>

Quadro 2 – Diagnóstico Estratégico

**Observação: Cada uma das Ações Propostas, para os Propósitos apresentados serão detalhados no capítulo – 6 (Mapa Estratégico) deste trabalho.**





## Mapa Estratégico

*“Não basta ensinar ao homem uma especialidade, porque se tornará assim uma máquina utilizável e não uma personalidade. É necessário que adquira um sentimento, um senso prático daquilo que é belo, do que é moralmente correto.” (Albert Einstein)*

### 6.1 Fatores Chave de Sucesso

Assumindo os **propósitos estratégicos** e as suas ações propostas, apresentadas no capítulo – 5, pelas áreas que colaboraram com o Planejamento Estratégico como os **fatores chave de sucesso**, significa dizer que iremos investir esforços nestes que foram legitimados na reunião de diretoria que aprovou o presente documento, que poderão se traduzir em processos e procedimentos de trabalho bem produzidos (eficiência), em resultados e metas alcançadas e de acordo com o planejado (eficácia), além do sentido de permanência, constância e sintonia fina entre propósito, meta, execução, avaliação e resultado alcançado (efetividade).

Torna-se prudente que os **fatores chave de sucesso** sejam incorporados, adotados e praticados, pois, assim, quem sabe, seremos capazes de fazer diferente, e a diferença em torno dos nossos Propósitos:

- Acolher e assistir a todos os necessitados (associados, colaboradores e outros) praticantes da doutrina espírita ou não que vierem até o CEAL.
- Auxiliar os seus associados, trabalhadores e frequentadores na evolução moral à luz da Doutrina Espírita para a construção de uma sociedade mais justa e solidária

### Fatores Chave de Sucesso do Centro Espírita André Luiz - CEAL

1. Aumentar o número de associados e trabalhadores do CEAL;
2. Aprimorar o processo de Acolhimento dos necessitados que procuram o CEAL;

3. Manter o equilíbrio financeiro, a regularidade administrativa e a estrutura patrimonial do CEAL;
4. Captação de recursos, por meio de novas fontes;
5. Sistematizar e Padronizar a Assistência Social;
6. Disseminação da doutrina espírita utilizando todas as formas de expressão da arte;
7. Integração com a comunidade;
8. Integrar os novos e potenciais trabalhadores às atividades do CEAL;
9. Implantar a cultura da gestão por processos e resultados;
10. Desenvolver mecanismos eficientes e eficazes de comunicação social, tanto para o público externo quanto para o público interno.

## **6.2 Diretrizes Estratégicas**

Sob a égide dos fatores chave de sucesso estão as Diretrizes Estratégicas.

São elas que oferecem o norte para que possamos trilhar os melhores caminhos. São as Diretrizes Estratégicas que nos atualizam sobre a direção que estamos seguindo. É a nossa bússola, utilizada para evitar os descaminhos.

### **Diretrizes Estratégicas CEAL**

1. Investir na capacitação dos trabalhadores, para que a prática seja sempre realizada com o estrito respeito as orientações da FEB e FEDF.
2. Investir na racionalidade plena, padronizando e normatizando os processos e procedimentos, a ser praticada pelos trabalhadores do CEAL, com transparência e responsabilidade.
3. Perseguir com constância e coerência de propósito, bem como cumprir e fazer cumprir tudo o que for legitimado e pactuado no Planejamento Estratégico CEAL.
4. Controlar e avaliar periodicamente a condução do Planejamento Estratégico em relação à constância e coerência do que foi legitimado e pactuado.

### **6.3 Macro Plano de Ação Estratégico**

Uma vez definidos os caminhos, ao longo dos quais perseguiremos os objetivos e metas pactuados e legitimados, torna-se necessário trilhá-los com prudência, temperança e responsabilidade. Passo a passo, ombro a ombro, unidos, fortalecidos e orientados pelos planos de ação, estaremos percorrendo o longo caminho curto em detrimento do curto caminho longo.

Com esse enfoque, o Planejamento Estratégico, elaborado a partir de pesquisa realizada com os diretores das diversas áreas da casa, apresenta na Tabela a seguir o **Plano de Ação Estratégico** para tornar realidade os **Propósitos do CEAL**:

<b>MACRO PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO</b>				
<b>FATORES CHAVES DE SUCESSO</b>	<b>AÇÕES PROPOSTAS</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO</b>
<b>1. Aumentar o número de associados e trabalhadores do CEAL</b>	• Estimular os frequentadores do CEAL a se associarem e aderirem a um trabalho na casa;	Aumentar em 15% aa.	Diretoria de Atendimento a Comunidade	anual
	• Capacitar os trabalhadores e frequentadores no conhecimento e prática da doutrina espírita;	Aumentar em 15% aa.	Diretoria de Atendimento a Comunidade	anual
	• Desenvolver um programa de treinamento prático/vivencial para formar novos médiuns e dirigentes para o CEAL.	Capacitar 80% da força de trabalho da área espiritual	Diretoria de Atendimento a Comunidade	anual
	• Realizar estudo sobre o principal motivo, buscando saber qual pelo qual os frequentadores estão desmotivados e desistem da assistência espiritual.	Aumentar em 15% aa	Diretoria de Atendimento a Comunidade	anual
	• Elaborar um programa para resgatar a presença dos trabalhadores e frequentadores que deixaram a casa (utilizar como parâmetro de ausência 60 dias).	Aumentar em 15% aa.	Diretoria de Atendimento a Comunidade	anual
<b>2. Acolhimento dos necessitados que procuram o CEAL</b>	• Capacitar e padronizar a área de acolhimento dos frequentadores do CEAL;	Aumentar em 10% a satisfação dos acolhidos.	Diretoria de Atendimento a Comunidade	anual
	• Sistematizar e padronizar o caminho a ser seguido pelos trabalhadores da casa quando procurarem a assistência espiritual ou social;	Aumentar em 10% a satisfação dos acolhidos.	Diretoria de Atendimento a Comunidade	Até março de 2019

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar, permanentemente, todos os trabalhadores nas normas e procedimentos de rotina do CEAL;</li> </ul>	Atingir a 90% dos colaboradores capacitados.	Diretoria de Atendimento a Comunidade	Manter programa permanente
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acordo com as orientações da FEB/FEDF normatizar e padronizar os trabalhos de assistência espiritual e social.</li> </ul>	Normatizar e padronizar os procedimentos da área	Diretoria de Atendimento a Comunidade	Até 31/03/2019
<b>3. Manter o equilíbrio financeiro, patrimonial e administrativo do CEAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzir a inadimplência dos associados;</li> </ul>	Reduzir em 20% a inadimplência	Diretoria de Gestão Corporativa	Anual
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar a sistemática da gestão de custos;</li> </ul>	Implantar controle de custos operacionais	Diretoria de Gestão Corporativa	Até abril de 2019
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar um sistema de gestão informatizado;</li> </ul>	Implantar controle de custos operacionais	Diretoria de Gestão Corporativa	Até abril de 2019
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar os arquivos documentais da CEAL;</li> </ul>	Implantar controle de custos operacionais	Diretoria de Gestão Corporativa	Até junho de 2019
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualizar o cadastro dos trabalhadores por trabalho principal;</li> </ul>	Implantar controle de custos operacionais	Diretoria de Gestão Corporativa	Até abril de 2019
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar o inventário patrimonial do CEAL;</li> </ul>	Implantar controle de custos operacionais	Diretoria de Gestão Corporativa	Até junho de 2019

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter o equilíbrio econômico, financeiro e patrimonial;</li> </ul>	Manter a margem operacional financeira em 12% do faturamento com os associados	Diretoria de Gestão Corporativa	Anual
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipar o CEAL com os utensílios, equipamentos e ferramentas para a realização dos trabalhos;</li> </ul>	Implantar controle de custos operacionais	Diretoria de Gestão Corporativa	Até dezembro de 2019
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar o “Plano de Ocupação dos espaços físicos do CEAL”.</li> </ul>	Elaborar Plano de Ocupação dos espaços físicos por dia e horário.	Diretoria de Gestão Corporativa	Até abril de 2019
<b>4. Captação de recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturar área com atuação específica para essa finalidade;</li> </ul>	Estruturar a área para captação de recursos	Grupo de Trabalho Específico	Até março de 2019
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar projeto específico para captação de recursos para o período de 2019 a 2021</li> </ul>	Elaborar Projeto para captação de recursos	Diretoria de Sustentabilidade	Até abril de 2019
<b>5. Padronização da Assistência Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar normas para definir os procedimentos de coordenação e as rotinas de agendamento das consultas e tratamento médico/odontológico;</li> </ul>	Elaborar normas e procedimentos específicos para a área	Diretoria de Atendimento a Comunidade	Até abril de 2019

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar normas para definir os procedimentos de coordenação e as rotinas para compra de medicamento para doação aos mais necessitados que procuram o CEAL, estabelecendo controles rígidos e prestação de contas, inclusive financeira;</li> </ul>	Elaborar normas e procedimentos específicos para a área	Diretoria de Atendimento a Comunidade	Até abril de 2019
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar normas para definir os procedimentos de coordenação e as rotinas para doação de e controle de medicamentos;</li> </ul>	Elaborar normas e procedimentos específicos para a área	Diretoria de Atendimento a Comunidade	Até abril de 2019
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar normas para definir os procedimentos de coordenação e as rotinas para doação de e controle de medicamentos;</li> <li>•</li> </ul>	Elaborar normas e procedimentos específicos para a área	Diretoria de Atendimento a Comunidade	Até abril de 2019
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar normas para definir os procedimentos de coordenação e as rotinas para doação de alimentos e roupas para os mais necessitados que vierem até o CEAL;</li> </ul>	Elaborar normas e procedimentos específicos para a área	Diretoria de Atendimento a Comunidade	Até abril de 2019
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar normas para definir os procedimentos de coordenação e as rotinas para o descarte correto de medicamentos com prazo de validade vencida, adequando esta, às orientações da ANVISA e a Política Nacional de Resíduos Sólidos</li> </ul>	Elaborar normas e procedimentos específicos para a área	Diretoria de Atendimento a Comunidade	Até abril de 2019

<b>6. Disseminação da doutrina espírita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar projeto permanente para que sejam feitas apresentações públicas do coral, grupo de teatro e outros tipos de manifestação cultural para a disseminação da doutrina espírita.</li> </ul>	Elaborar Plano e Programação anual para a disseminação da doutrina espírita por meio de ações artístico/culturais	Diretoria de Divulgação Doutrinaria	Até abril de 2019
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamização das palestras públicas.</li> </ul>	Modernizar os equipamentos de apoio aos palestrantes	Diretoria de Divulgação Doutrinaria	Até dezembro de 2019
<b>7. Integração com a comunidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer a manutenção e limpeza da praça ao lado do CEAL, buscando para isso parcerias com o setor privado e autorização do poder público.</li> </ul>	Estruturar campanha para limpeza e preservação da praça ao lado do CEAL	Diretoria de Divulgação Doutrinaria	Até abril de 2019
<b>8. Integrar os novos e potenciais trabalhadores às atividades do CEAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar processo de acolhimento, integração e orientação dos assistidos desde a sua chegada ao CEAL até o seu engajamento nos trabalhos da casa.</li> </ul>	Elaborar normas e procedimentos específicos para a área	Diretoria de Atendimento a Comunidade	Até abril de 2019
<b>9. Implantar a cultura da gestão por processos e resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar com foco em resultado, delegando atividades, normatizando os processos e cobrando o desempenho de seus executores por meio dos indicadores de desempenho.</li> </ul>	Elaborar normas e procedimentos específicos para a área	Assessoria de Planejamento	Até abril de 2019



<b>10. Desenvolver mecanismos eficientes e eficazes de comunicação social, tanto para o público externo quanto para o público interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar um programa voltado para a comunicação institucional e social do CEAL com os seus <i>Stakeholders</i> (Interessados) nos seus ambientes internos e externo, de forma que possa ser estabelecida relações bilaterais proveitosas para todos estes;</li> <li>•</li> </ul>	Elaborar programa permanente de relacionamento com os interessados e comunidade.	Diretoria de Divulgação Doutrinaria	Até maio de 2019
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar as mídias sociais como forma de comunicação rápida eficiente e eficaz com os seus Públicos Interessados.</li> </ul>	Utilizar as mídias sociais para a divulgação dos eventos do CEAL	Diretoria de Divulgação Social	Até agosto de 2019

Quadro 3 – Objetivos Estratégicos e Metas Estratégicas

**Observação: As diretorias por meio de suas divisões elaborarão os Planos de Ação (a nível tático) para cada uma das ações aqui apresentada.**



## Indicadores de Desempenho e de Resultado

*“Nunca avalie a altura de uma montanha até que atinja o cume. Quando atingir seu objetivo, verá então como a montanha era baixa.” (Dag Hammarkjold – Ganhador do Prêmio Nobel da Paz de 1961).*

Indicadores de desempenho indicam, entre outros, o quanto determinado plano de ação converge para o alcance dos objetivos e das metas de forma eficiente, eficaz e efetiva. Indicadores da qualidade indicam se a dimensão humana, tecnológica e comportamental se apresenta em sintonia com o Planejamento Estratégico.

Avaliar o desempenho e a qualidade significa analisar fatos e informações para controlar e melhorar continuamente, a fim de obter os melhores resultados com a aumentar a satisfação de todos os envolvidos e comprometidos no processo.

### 7.1 Indicadores de Processo

Avaliam todos os processos de trabalho inerentes aos seis (6) planos de ação legitimados.

#### Indicadores:

1. Número de assistidos presentes nos trabalhos de assistência espiritual.
2. Quantidade de gêneros, utensílios, medicamentos, consultas médicas e tratamentos odontológicos realizados nos trabalhos de assistência social.
3. % de assiduidade dos assistidos presentes nas reuniões de trabalho espiritual.
4. % de assiduidade dos assistidos presentes nas ações sociais (médico, odontológico, farmacêutico, roupas/utensílios e alimentos).
5. % de assiduidade trabalhadores presentes nas reuniões de trabalho espiritual.
6. % de assiduidade trabalhadores presentes nas ações sociais.
7. Tempo médio de permanência do assistido na sala de assistência espiritual (por sala e total)

**Observação: As metas serão definidas pela diretoria responsável pela gestão do indicador e seus parâmetros aprovados em reunião de diretoria. (modelo Anexo – 1)**

## **7.2 Indicadores de Estrutura**

Avaliam, se o provimento oferecido para a execução dos planos de ação, é suficiente:

### **Indicadores:**

1. Suficiência de pessoas nas frentes de trabalho.
2. Suficiência de suprimentos para assistência social.
3. Suficiência de suporte administrativo.
4. Suficiência de suporte financeiro.

**Observação: As metas serão definidas pela diretoria responsável pela gestão do indicador e seus parâmetros aprovados em reunião de diretoria. (modelo Anexo – 1)**

## **7.3. Indicadores de Resultado**

Avaliam se os resultados alcançados convergem com objetivos e metas pactuados e legitimados.

### **Indicadores:**

1. % de objetivos e metas alcançados no período.
2. % de satisfação dos assistidos com os trabalhos realizados.

**Observação: As metas serão definidas pela diretoria responsável pela gestão do indicador e seus parâmetros aprovados em reunião de diretoria. (modelo Anexo – 1)**

## **7.4 Indicadores de Aprendizagem**

Avaliam a suficiência de aprendizagem para a realização das atividades e execução dos planos de ação.

### **Indicadores:**

1. Número de capacitações realizada em relação ao planejado.
2. % de novos associados em relação ao número de frequentadores da casa.
3. % de novos trabalhadores indicados para os trabalhos na casa.

**Observação: As metas serão definidas pela diretoria responsável pela gestão do indicador e seus parâmetros aprovados em reunião de diretoria. (modelo Anexo – 1)**

## **7.5 Indicadores Financeiro**

Avaliam o desempenho da gestão financeira do CEAL.

### **Indicadores:**

1. % de inadimplência dos associados.
2. % de crescimento da Margem Operacional.
3. % de redução do Custo Operacional.

**Observação: As metas serão definidas pela diretoria responsável pela gestão do indicador e seus parâmetros aprovados em reunião de diretoria. (modelo Anexo – 1)**



## Considerações Finais

*“Se você quiser colher em curto prazo, plante cereais. Se você quiser colher em longo prazo, plante árvores frutíferas. Agora, se você quiser colher para sempre, capacite e eduque o homem.” (Provérbio Chinês).*

O primeiro degrau da escada foi alcançado. O Planejamento Estratégico do Centro Espírita André Luiz – CEAL está legitimado e pronto para ser executado. Portanto, desafiadores degraus aguardam por todos os seus trabalhadores, colaboradores e voluntários, e cada qual apoiado pelo trabalho em equipe, revestido de otimismo e entusiasmo, envolvimento e comprometimento, pois juntos vamos mais longe, porque somos mais fortes.

Que a prática do Planejamento Estratégico do Centro Espírita André Luiz – CEAL possa se configurar como mais um elemento agregador de sonhos, desejos, mobilizador de vontades, construtor de consensos e fortalecedor de vínculos em prol do nosso objeto maior: o aperfeiçoamento pessoal e moral com base nos ensinamentos cristo possa se reverter em benefício da humanidade.

Para isso, precisamos percorrer o caminho reto, sem tergiversar. Isto é, a construção ativa e participativa pautada em decisões e ações planejadas, executada, monitoradas e avaliadas com responsabilidade solidária e maçônica acima de tudo.

***Ao trabalho meus Irmãos! Afinal, ele já começou!***

*“Pensar para acertar, calar para resistir e agir para vencer”.*

## ANEXO

### Anexo 1 – Tabela Modelo Metas a serem alcançadas até dezembro/2019

TIPO DO INDICADOR	INDICADOR	META
<b>PROCESSO</b>	Número de assistidos presentes nos trabalhos de assistência espiritual.	
	Quantidade de gêneros alimentícios, roupas e utensílios distribuídos.	
	Quantidade de medicamentos distribuídos, consultas médicas e tratamentos odontológicos realizados nos trabalhos de assistência social.	
	% de assiduidade dos assistidos presentes nas reuniões de trabalho espiritual.	
	% de assiduidade dos assistidos presentes nas reuniões de trabalho social (médico, odontológico, farmacêutico, roupas/utensílios e alimentos).	
	% de assiduidade trabalhadores presentes nas reuniões de trabalho espiritual.	
	% de assiduidade trabalhadores presentes nas reuniões de trabalho social.	
<b>ESTRUTURA</b>	Suficiência de pessoas nas frentes de trabalho.	
	Suficiência de suprimentos para assistência social.	
	Suficiência de suporte administrativo.	
	Suficiência de suporte financeiro.	
<b>RESULTADO</b>	% de objetivos e metas alcançados no período.	
	% de satisfação dos assistidos com os trabalhos realizados.	
	Quantidade de novos associados.	
<b>APRENDIZAGEM</b>	Número de capacitações realizada em relação ao planejado.	
	% de novos associados em relação ao número de frequentadores da casa.	
	% de novos trabalhadores indicados para os trabalhos na casa	
<b>FINANCEIRO</b>	% de inadimplência dos associados.	
	% de crescimento da Margem Operacional	
	% de redução do Custo Operacional	

## **BIBLIOGRAFIA**

- Equipe da FEB – Federação Espírita Brasileira – Orientação ao Centro Espírita, 2007
- MEHRY, E. E. Razão e Planejamento, 1ª ed., São Paulo, Ed. HUCITEC, 1994, p.118.
- REBOUÇAS, Djalma de Pinho., “Planejamento Estratégico: Conceitos metodologia práticas”. São Paulo: Atlas, 2001.
- TAVARES, Mauro Calixta., “Gestão Estratégica”. São Paulo: Atlas, 2000.