

ADRIANA APARECIDA ROMÃO

**A LIDERANÇA DE UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS: 100 ANOS  
DE PRESENÇA NO BRASIL DA ASSOCIAÇÃO SIPEB**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA SÃO PAULO  
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO *LATU SENSU*  
EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR E PROJETOS SOCIAIS

2011

São Paulo

ADRIANA APARECIDA ROMÃO

**A LIDERANÇA DE UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS: 100 ANOS  
DE PRESENÇA NO BRASIL DA ASSOCIAÇÃO SIPEB**

Trabalho elaborado para fins de avaliação final do Curso de Pós Graduação em Gestão de Organizações do Terceiro Setor e Projetos Sociais, do Departamento de Educação.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. MS. Maria Sidnéia Nogueira Martins Rodrigues.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA SÃO PAULO  
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO *LATU SENSU*  
EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR E PROJETOS SOCIAIS

2011

São Paulo

Comissão Julgadora

---

---

---

---

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a todas as Irmãs de São José, Província de São Paulo, minhas irmãs, que tornaram esta pesquisa possível.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço especialmente à orientadora deste trabalho de conclusão de curso Prof<sup>a</sup> . MS Maria Sidnéia Nogueira Martins Rodrigues que tanto incentivou e colaborou para que eu chegasse ao final desta pesquisa.

## RESUMO

Esse trabalho de conclusão de curso tem como tema central *a liderança de uma organização sem fins lucrativos – 100 anos de presença da Associação SIPEB no Brasil.*

A indagação mobilizadora: qual é o papel da liderança no interior de uma organização sem fins lucrativos, tornou-se o objeto de atenção no decorrer de todo o trabalho.

Foi desenvolvida uma reflexão, que teve seu início em experiências pessoais vividas no interior da organização, assim como também da constatação do crescimento da atuação de organizações sem fins lucrativos no Brasil, que motivaram a escolha do tema.

Concomitantemente a leituras feitas de diversos autores, desenvolveu-se uma pesquisa nos arquivos da Associação SIPEB, localizado na sua sede administrativa em São Paulo.

Para facilitar a compreensão do trabalho, foi realizado um recorte de tempo: 1858 a 1964; 1965 a 1999; 2000 a 2011. Esse recorte teve o objetivo de apresentar as principais características da ação das líderes nos diversos momentos históricos que marcaram a atuação da organização.

Ao final do trabalho é apresentado um texto com as palavras proferidas por Maria Inês Coelho Rosa, atual responsável pela gestão da Associação SIPEB, por ocasião da cerimônia de abertura da comemoração dos 100 anos da Associação SIPEB no Brasil.

Palavras chaves: Liderança - Atuação da Associação SIPEB - Centenário

## **ABSTRAT**

This work of completion of the course has as its central theme the leadership of a non-profit organization - 100 years of presence of the Association SIPEB in Brazil.

The inquiry about mobilizing: what is the role of leadership in the interior of a non-profit organization, has become the object of attention in the course of the entire work.

It was developed a reflection, which had its start in personal experiences lived in the interior of the organization, as well as the finding of the growth of the performance of non-profit organizations in Brazil, and this has led to the choice of the theme.

Concomitantly with the readings of various authors, the authors conducted a study in the archives of the Association SIPEB, located in its administrative headquarters in São Paulo.

To facilitate the understanding of the work, this was a cut of time: 1858 to 1964; 1965 to 1999; 2000 to 2011. This cut-off was the objective to present the main characteristics of the action of leaders in the various historical moments that marked the performance of the organization.

At the end of the work and submitted a text with the words spoken by Maria Inês Coelho Rosa, current responsible for the management of Association SIPEB, on the occasion of the opening ceremony of the commemoration of 100 years of the Association SIPEB in Brazil.

**Key Words:** Leadership - Business of the Association SIPEB - Centenary

## SUMÁRIO

	Pag.
1. Introdução	09
1.1 Tema	
1.2 Objetivo Geral	
1.3 Objetivos Específicos	
1.4 Problema	
1.5 Justificativa	
1.6 Metodologia	
2. DESENVOLVIMENTO	14
2.1 O perfil do gestor em organizações sem fins lucrativos.	
2.2 A difícil missão de liderar	18
2.3 Apresentação da entidade objeto da pesquisa	20
2.4 Do nascimento à expansão – 1858 a 1964	22
2.5 Da expansão ao fechamento de algumas unidades – 1965 a 2002	28
2.6 Comemorando o Centenário desenhando o cenário futuro – 2003 a 2011	34
3. CONCLUSÃO	40
4. REFERÊNCIAS	44
5. ANEXOS	
I. Condecoração Oficial da “ Ordem ao Mérito Nacional”	
II. Texto: “ O futuro da Associação SIPEB”	
III. Planejamento Estratégico da Associação SIPEB	

## I. INTRODUÇÃO

O tema desse trabalho nasceu a partir de minha experiência pessoal no interior de uma instituição sem fins lucrativos que atua no Brasil desde o Século XIX. Embora o reconhecimento legal da instituição tenha ocorrido somente em 1911, pode-se dizer que existe registro de atividades desenvolvidas pelas Irmãs de São José, desde o século XIX. Falaremos sobre isso.

Como forma de compreender o momento atual, o desafio assumido por mim, foi traçar o perfil das líderes que marcaram determinadas épocas e perceber como a atuação delas tornou possível o caminho percorrido pela instituição. Para traçar esse perfil falaremos sobre o exercício da liderança.

O objetivo principal da pesquisa é apresentar o perfil de algumas lideranças de uma organização que comemora seu Centenário de atuação no Brasil. Assim como, também, apresentar qual o cenário que a liderança tornou possível acontecer para o futuro da instituição no Brasil.

A pesquisa pode ser dividida em três momentos:

1. O primeiro, quando é apresentado o perfil desejado para a liderança de uma organização: qual seu papel, suas atribuições e especificamente sua atuação;
2. O segundo momento é de apresentar as principais características da ação das líderes que estiveram à frente da instituição observada;
3. E finalmente, o terceiro quando a pesquisa se propõe identificar e desenhar as linhas comuns que contribuíram para que a organização chegasse ao seu centenário no Brasil, com o objetivo de identificar como cada líder consolidou o caminho percorrido.

## II. JUSTIFICATIVA

Segundo pesquisa realizada pelo IBGE, em parceria com outras organizações, em 2005:

Trezentas e trinta e oito mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos – FASFIL existiam oficialmente no Brasil, em 2005. Sua importância é revelada pelo fato de este grupo de instituições representar mais da metade (56,2%) do total de 601,6 mil entidades sem fins lucrativos e uma parcela significativa (5,6%) do total de 6 milhões de entidades pública e privada, lucrativa e não-lucrativa, que compunham o Cadastro Central de Empresas – CEMPRE neste mesmo ano. (IBGE/ 2005, pag. 25)

Nos últimos anos o Brasil tem vivido uma avalanche de notícias com diversos temas relativos à atuação das organizações sem fins lucrativos. Nesse cenário é importante considerar a presença dessas organizações no país.

A presença das organizações sem fins lucrativos no Brasil, nos lança diante da necessidade de reconhecer a importância dessas organizações.

A partir do crescimento ocorrido nos últimos anos, um movimento pode ser percebido nas instituições sem fins lucrativos. Foram muitas as organizações que investiram na profissionalização de suas equipes e dos serviços oferecidos, garantindo assim, uma atuação que responda às necessidades da população. Ação profissional e atendimento das necessidades explicitadas pela população foi, desde sempre, a meta guia da Associação SIPEB.

Nesse sentido, essa pesquisa apresenta, a partir de uma perspectiva interna, a atuação da Associação SIPEB. Essa organização foi reconhecida oficialmente no Brasil em 1911. É uma instituição sem fins lucrativos que pertence

à Congregação das Irmãs de São José de Chambéry, da qual eu também faço parte.

A Congregação das Irmãs de São José foi fundada em 1650, na cidade de Le Puy – França, numa realidade pós guerra. Eram muitas as necessidades do povo Francês, contudo aquelas mulheres desejavam construir uma atuação que tivesse um diferencial para a época. Não estariam “presas” aos <sup>1</sup>claustrros da vida religiosa tradicional. Apoiadas pelo seu fundador o padre <sup>2</sup>jesuíta Jean Pierre Médaille aquele grupo de mulheres se inseriu no meio do povo mais simples, necessitado e excluído.

Os anos se passaram, a fama dos trabalhos desenvolvidos pelas irmãs no interior da França chegou ao conhecimento das autoridades eclesiais do Brasil, quase dois séculos depois.

Dom Antonio Joaquim de Melo, bispo da Diocese de São Paulo entre os anos de 1852-1861, solicitou, durante seu <sup>3</sup>bispado, à Congregação das Irmãs de São José de Chambéry, na França, que enviasse irmãs para assumirem o início das atividades de um colégio que ofereceria educação formal para as meninas, no interior de São Paulo, na cidade de Itu.

Esse pedido foi prontamente atendido por aquela congregação religiosa francesa e em 1858 chegou ao Brasil o primeiro grupo daquelas que seriam as pioneiras na educação feminina no Estado de São Paulo. Então, nesse momento iniciou-se a construção dos alicerces da Associação SIPEB.

---

<sup>1</sup> Claustro: Pátio interior, descoberto e cercado de arcarias, nos conventos ou nos edifícios que o foram. Conf. Novo Dicionário Básico da Língua Portuguesa: RJ, 1988

<sup>2</sup> Jesuítas: Membro da Sociedade de Jesus ou Companhia de Jesus, ordem religiosa, fundada por Inácio de Loyola. Conf. Novo Dicionário Básico da Língua Portuguesa: RJ, 1988

<sup>3</sup> Bispado: Duração da jurisdição de um bispo. Conf. Novo Dicionário Básico da Língua Portuguesa: RJ, 1988

O trabalho desenvolvido por essa instituição, em especial no campo da educação feminina, sempre despertou grande atenção, principalmente na sociedade e nas autoridades ituanas.

A chegada dessa congregação francesa no Brasil se deu num momento em que a atuação das irmãs, na França e nos países onde estavam presentes, era amplamente reconhecida pela sociedade. Veremos que posteriormente esse reconhecimento também se daria pela sociedade brasileira.

Esse reconhecimento está registrado no <sup>4</sup>decreto de 07 de setembro de 1958, quando o Presidente da República, Dr. Juscelino Kubitschek de Oliveira conferiu à Congregação das Irmãs de São José de Chambéry na pessoa de sua <sup>5</sup>Superiora Provincial e então diretora presidente da Associação SIPEB, Maria Rosa da Silva – também chamada Madre Maria Jacintha da Silva, a condecoração oficial da “Ordem Nacional do Mérito” pelos relevantes serviços prestados à causa da infância e da juventude do Brasil.

A pesquisa realizada apresenta o caminho percorrido pela Associação SIPEB, sua relevância e sonhos para o futuro nesses 100 anos de existência.

---

<sup>4</sup> Condecoração Oficial da “Ordem Nacional do Mérito” – Vide em anexo.

<sup>5</sup>Superiora Provincial: Pessoa responsável legalmente, pela organização de uma congregação religiosa, por um determinado tempo numa localidade específica. Conf. Direito Canônico: 1983

### III. METODOLOGIA

Segundo Minayo “nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido em primeiro lugar, um problema da vida prática”. O que fundamenta a natureza teórico-prática da pesquisa.

Sendo assim, essa é uma pesquisa de natureza teórico-prática que se utiliza de um conjunto de conhecimentos públicos, característica principal da ciência. (Rey, 1987) Como pesquisadora, acrescentarei contribuições pessoais, adquiridas pelos anos de atuação na Associação pesquisada.

Caracteriza-se também como uma abordagem qualitativa na modalidade de estudo de caso. (Severino, 2007) Essa dimensão qualitativa justifica-se por trabalharmos com a experiência dos sujeitos envolvidos: líderes na gestão.

Nessa pesquisa proponho-me a analisar os conceitos de liderança em organização sem fins lucrativos, assim como também, a partir do estudo de caso, apresentar quais foram os diferenciais das líderes em alguns recortes históricos (feitos por mim), que culminaram nos 100 anos de atuação da Associação SIPEB no Brasil.

Ao final da pesquisa será apresentado o resumo do texto pronunciado pela Irmã de São José que é a atual responsável pela gestão da organização estudada, na abertura da solenidade em comemoração aos 100 anos de reconhecimento oficial da Associação SIPEB.

#### IV. DESENVOLVIMENTO

##### 1. O papel do líder na gestão de organizações sem fins lucrativos.

Ante as constantes transformações pelas quais está passando o mundo é nítida a necessidade de um líder que esteja aberto às urgências de uma organização. Pode-se dizer que a liderança precisa ser reinventada. Ou seja, a liderança precisa acompanhar as mudanças ocorridas no mundo e na sociedade.

O mundo mudou, e, com isto, muda também a característica dos líderes de sucesso neste futuro próximo (...). O desafio dos líderes passa a ser como traduzir o trabalho de cada um da sua equipe em uma causa ou propósito importante (Diniz, 2010)

O líder de uma organização deve possuir em si mesmo características que o diferencie dos outros líderes. Segundo Pazhuruparambil<sup>6</sup> a liderança deve possuir visão clara da sua própria missão e da organização; deve demonstrar caráter pessoal que gere confiança, comprometimento e transparência em toda a sua equipe; deve ter a capacidade de mobilizar o comprometimento individual e coletivo da equipe; e deve ter a capacidade de facilitar ações que desenvolvam na equipe a capacidade de ultrapassar os limites geográficos da organização.

A atuação da liderança deve contribuir para que a organização seja um espaço onde cada membro tenha consciência clara de seu papel e do papel da própria instituição. Quando um líder está atendo à conjuntura da sociedade, ele se torna um agente mobilizador dentro da organização, contribuindo para que ela redirecione sua atuação, quando necessário for. Esse redirecionamento aconteceu na Associação SIPEB, como veremos ao longo desse trabalho.

---

<sup>6</sup> Fragmentos extraído da palestra acontecida na Sede da Associação SIPEB, em 09 de dezembro de 2010

Para Drucker “a tarefa do líder de uma organização é de prever a crise. Talvez não evitá-la, mas prevê-la. Esperar até que a crise chegue já é desistir”. (2002, p. 07)

O Papel do líder numa organização, seja ela sem fins lucrativos ou não, é determinante na concretização da missão e dos objetivos dessa organização.

Segundo Rodrigues será o líder que deverá conferir o sentido e assegurar a efetividade dos resultados do trabalho de uma organização.

O papel do líder e a importância de uma liderança eficaz é um tema que aparece como uma preocupação constante na teoria da administração, pois trata de questões presentes na vida das sociedades organizadas desde a antiguidade, tais como: o talento para inspirar e motivar as equipes, para definir e comunicar metas, para persuadir acerca das melhores alternativas de solução de problemas, para compartilhar preocupações e pontos de vista, para atribuir responsabilidades, para transformar idéias em resultados etc. (Rodrigues: 2002, p. 17)

Pode-se dizer que será a forma de liderar uma organização que determinará seu sucesso ou fracasso.

A forma como o líder de uma organização sem fins lucrativos desempenha suas funções, como se coloca frente aos desafios, às situações que exigem respostas conseqüentes e eficazes, vai determinar o sucesso da organização. (Rodrigues, 2002, p. 12)

As organizações sem fins lucrativos no Brasil não podem resumir sua atuação em unicamente socorrer determinadas urgências ou necessidades do local ou população envolvida. Muito menos construir sua proposta de trabalho como forma de concretizar projetos pessoais das pessoas que fazem parte da instituição. À organização sem fins lucrativos cabe desenvolver o papel de articuladora dos diversos atores que a compõe. O cenário atual, onde as

instituições sem fins lucrativos estão inseridas, exigem que todos os seus atores sejam envolvidos na missão da organização

É importante considerar o papel que a organização sem fins lucrativos tem na articulação dos atores que estiverem direta ou indiretamente envolvidos na sua atuação. Será do líder o papel de promover tal articulação. Isso não quer dizer que será o líder o principal motivador, mas sim a ele caberá motivar e criar condições para que a articulação ocorra.

O grande desafio está em fazer da organização um espaço privilegiado do pensar as ações concretas, do articular e mobilizar as idéias das pessoas, do mobilizar a sociedade para a busca de soluções para os inúmeros problemas que surgem no dia a dia.

Nesse sentido, um líder deverá exercer papel fundamental no interior da organização. Será a compreensão que ele mesmo tem de sua função que tornará possível a superação do desafio de construir um espaço privilegiado de relações, onde cada ator envolvido na missão assumida pela organização tenha reconhecido o seu papel e sua responsabilidade diante dos ideais assumidos por todos na organização.

Pode-se dizer que o líder é aquele que, detendo a capacidade de envolver a todos na concretização da missão da organização, tornará possível que sua organização seja de fato reconhecida pela qualidade dos serviços prestados. Serviços esses, que serão cada vez mais complexos, considerando-se que a realidade contemporânea se apresenta cada vez mais complexa e desafiante.

O líder é a figura central, o chefe operacional e administrativo da organização sem fins lucrativos. O que distingue a figura do líder dos outros elementos da organização é sua capacidade para desenhar cenários futuros e incentivar os outros a acompanhá-lo na trilha dos caminhos certos para alcançá-los. É ele que sabe como combinar o bom uso dos recursos: humanos, financeiros e

tecnológicos, para dirigir a organização na direção certa, melhor explicando, na direção que a fará crescer e cumprir sua missão. No caso das organizações sem fins lucrativos, fará com que ela aperfeiçoe e amplie o atendimento ao público alvo de suas ações. (Rodrigues apud Nanus e Dobbs – 2000)

Nesse sentido, essa pesquisa apresentará a trajetória de uma organização sem fins lucrativos, que comemora seu centenário de atuação no Brasil, e apresentará as características das líderes em determinados momentos históricos e como essas características tornaram possível chegar até hoje comemorando a prestação de 100 anos de serviços a população brasileira.

## 2. A difícil missão de liderar

Segundo Drucker:

A liderança não pode evitar uma grande catástrofe, mas pode construir uma organização preparada para a batalha, com moral elevado e que já tenha enfrentado crises, que saiba como se comportar, tenha autoconfiança e na qual as pessoas confiam umas nas outras. Em treinamento militar, a primeira regra é instilar nos soldados a confiança em seus oficiais, porque sem confiança eles não irão lutar. (Drucker, 1909, p.7)

Grandes desafios, pelos quais se deparam as organizações, requerem a presença de líderes capazes de conduzir e orientar os processos desenvolvidos pelas mesmas organizações.

A complexidade desses desafios não permite que qualquer pessoa que se aventure na função de liderar, tenha muito tempo disponível para se firmar como líder. Drucker afirma que “o novo líder de uma instituição sem fins lucrativos

não tem muito tempo para se firmar” ( 1999, p. 13). De fato, esse é um papel que vai exigir da pessoa posturas ousadas, calculadas e dispostas a ter urgência nas decisões.

Quando falamos da função do líder nos referimos a sua capacidade de envolver-se com a causa e missão de sua organização, assim, como também, na sua capacidade de envolver todos da instituição no fim último dessa organização. Nesse sentido, cabe ao líder desenvolver a inspiração necessária nas pessoas e envolvê-las.

Os líderes têm sucesso quando percebem que os limites para o que pode ser realizado são mínimos, se as pessoas se sentirem fortes e capazes. De fato, o que os líderes fazem, por paradoxal que possa parecer, é transformar os seguidores em líderes. E eles fazem isto usando seu próprio poder a serviço dos outros, em vez de a serviço de si mesmos. (Barry e James, 1991, p. 165)

Os mesmos Barry e James afirmam que “estimular um grupo de pessoas a atingir uma meta é muito diferente de atingir sozinho uma meta.” ( 1991, p. 166) De fato, essa é uma característica fundamental na liderança. Sua capacidade de envolver os que estiverem a sua volta, na concretização da missão de uma organização, garantirá que os objetivos sejam atingidos.

Na concretização da missão da liderança, existem posturas que são essenciais para o bom desenvolvimento de sua atuação. Barry e James descrevem essas posturas que foram assumidas por uma liderança numa grande corporação norte americana:

- Envolver pares e subordinados com o planejamento;
- Conseguir a completa adesão da equipe ao projeto;
- Delegar responsabilidade aos outros com inteira confiança de que as coisas seriam realizadas;
- Desenvolver a atitude e o espírito de equipe;

- Fazer as pessoas saberem que ele confiava nelas, ao ponto de poderem fazer mais do que elas mesmas se acreditavam capazes;
- Encontrar maneiras para recompensar as realizações. ( 1991, p. 167)

Nesse sentido, tanto a liderança, quanto uma organização que se fecha em si mesma, não se abrindo ao novo, a novas atitudes, estão fadada ao seu fracasso e término.

As organizações sem fins lucrativos e conseqüentemente suas lideranças são desafiadas a se organizar e projetar-se para a inovação. Tal desafio se dá na realidade contemporânea, onde cada vez mais, as mudanças nos vários seguimentos da sociedade vão configurar o tipo de atuação que cada organização desenvolverá e como essa atuação vai responder às necessidades das pessoas,

Sociedade, comunidade e família são instituições conservadoras. Elas procuram manter a estabilidade ou evitar, pelo menos desacelerar, as mudanças. Mas a organização moderna é desestabilizadora. Ela precisa ser organizada para a inovação, e a inovação como disse o grande economista austro-americano Joseph Schumpeter, é “destruição criativa”. Ela precisa estar organizada para o abandono sistemático de tudo aquilo que é estabelecido, costumeiro, conhecido e confortável. Em resumo, ela precisa ser organizada para mudanças constantes. (Drucker, 1999, p. 58)

Assim, a liderança de uma organização terá um papel fundamental, pois será sua capacidade de abrir-se ao novo, que tornará possível que todas as pessoas da instituição sejam introduzidas num caminho de mudanças constantes e conseqüentemente atingindo os objetivos que se propõe realizar. .

## **V. APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE OBJETO DA PESQUISA**

Associação de Instrução Popular e Beneficência – SIPEB, fundada em 16 de junho de 1911 na cidade e comarca de Itu, Estado de São Paulo, na Praça Regente Feijó, nº 172, Centro. É uma pessoa jurídica de direito privado, e associação sem fins lucrativos e filantrópica.

A SIPEB possui:

Registro no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), antigo Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS) nº 42.137, desde julho de 1954;

Declaração de Utilidade Pública Federal – Decerto Federal nº 46.929, de 30 de setembro de 1959, publicado no DOU de 7 de novembro de 1959;

Declaração de Utilidade Pública Estadual – Publicado sob o Decreto nº 33.378 de 04 de novembro de 1958, Lei Estadual nº 33.198, de 25 de outubro de 1955;

Declaração de Utilidade Pública Municipal – Lei Municipal de Itu nº 759 de 26 de novembro de 1963.

Sede: Itu/SP, Praça Regente Feijó, nº 172 – Centro, CEP 13.300-023

Administração Central: São Paulo/SP, Rua Dr. Martinico Prado, 342 – Vila Buarque, CEP 01224-010

A entidade é reconhecida oficialmente desde 1911. Contudo, seus registros internos provam que sua atuação no Brasil avança o centenário comemorado. A partir desses registros pode ser percebido que a Associação SIPEB configura sua presença no Brasil desde o momento de chegada das primeiras Irmãs de São José, vindas França, em 1858.

Sendo assim, o reconhecimento oficial da instituição, se deu 53 anos depois da chegada do primeiro grupo das Irmãs de São José, ou seja, somente em 1911.

Nesse sentido, os recortes de tempo, terão o objetivo de marcar as épocas em que o perfil da liderança se tornou o diferencial na condução da Associação SIPEB.

## VI. PRIMEIRO RECORTE

Do nascimento à expansão – 1858 a 1964

Na segunda metade do século XIX, ainda no regime imperial e início do republicano, a Congregação das Irmãs de São José de Chambéry, foi pioneira no setor de educação feminina e da saúde, criou colégios e orfanatos, entre os quais o Colégio Nossa Senhora do Patrocínio (em Itu) fundado em 1858, o primeiro colégio feminino do Estado, e constituiu as primeiras equipes de enfermagem nas Santas Casas de Misericórdia e Asilos do Estado de São Paulo. A primeira unidade fundada pela Associação SIPEB, deu-se no mesmo ano em que chegou o primeiro grupo das Irmãs trazidas da França.

A partir de 1867, a instituição criou uma série de unidades. Partindo da consolidação do Colégio Patrocínio em Itu, primeira unidade fundada, e conquistada a opinião pública em face dos grandiosos frutos do trabalho das Irmãs de São José de Chambéry, apareceram os apelos de diversas regiões do Estado para o envio das Irmãs e abertura de novas unidades. Assim, fundaram-se colégios, pensionatos e externatos em diversas regiões do Estado. Em cada colégio e pensionato instalava-se, em anexo, um orfanato, objeto de especial atenção, considerando que desde sua chegada no Brasil, as irmãs sempre tiveram especial apreço para os mais necessitados e marginalizados.

A chegada daquelas mulheres francesas ao Brasil, por volta de 1858 foi para responder a necessidade da época. Ou seja, abrir unidades de ensino que atendessem ao público feminino no interior do estado de São Paulo. Um serviço que não existia até aquele momento.

A maioria das alunas naquela época era proveniente da alta sociedade paulista. Contudo, a sensibilidades e espírito de fraternidade daquelas que

estavam á frente da organização, fez com que a Associação SIPEB, ainda não conhecida por esse nome oficialmente, iniciasse também o atendimento aos excluídos. Como foi o caso da sala de aula aberta para as filhas dos escravos que funcionou em pleno período da escravidão no Brasil, mesmo a contragosto da sociedade ituana.

A Associação de Instrução Popular e Beneficência – SIPEB, nasceu desse movimento fecundo, executado por aquelas mulheres francesas, que vindas ao Brasil, motivadas pelo desafio da terra distante, dão início a instituição que, nos primórdios do século XX, seria chamada oficialmente de Associação de Instrução Popular e Beneficência- SIPEB, fundada em 16 de junho de 1911, por Louise Josephine Voiron – também chamada Madre Teodora Voiron, que permaneceu na liderança da instituição por mais de 10 anos, até 12 de dezembro de 1921.

Entre os anos de 1911 a 1964 pode-se dizer que a característica que marcou esse momento da história da organização foi exatamente a expansão. De acordo com as informações coletadas por meio das diversas atas de reunião da diretoria, assim como também, outros documentos internos da organização, é possível perceber que as líderes que estavam à frente da instituição possuíam um impressionante senso de ousadia. Essa característica influenciou profundamente todos os trabalhos da organização, fazendo com que a instituição se expandisse.

Esse foi o período em que a Associação SIPEB construiu os prédios onde funcionariam as diversas unidades de educação. Foi o tempo em que o patrimônio foi sendo consolidado. Tempo em que a Associação SIPEB foi marcando presença em terras paulistas.

A construção do patrimônio financeiro da organização se deu fortemente influenciada pelo costume da vida religiosa feminina daquela época. As mulheres que decidissem entrar em alguma congregação religiosa deveriam levar consigo

uma quantidade em dinheiro, também chamado <sup>7</sup>dote, e entregar para a congregação no ato de sua entrada.

É importante considerar a realidade histórica da vida religiosa no Brasil, no século XX. Nesse período, a vida religiosa feminina sofreu um grande crescimento no país. Com a decadência da Igreja Católica na Europa e conseqüentemente o cerceamento na atuação de sacerdotes, religiosos e religiosas, não houve outra escolha, senão enviar grupos de homens e mulheres para outras terras além Europa.

Nesse contexto, grande era a número de mulheres que procuravam as congregações religiosas no Brasil para delas fazer parte.

Considerando que, a Associação SIPEB, foi formada exclusivamente pelas mulheres que pertenciam à Congregação das Irmãs de São José de Chambéry, entende-se o grande crescimento que a organização teve no seu início, pois foi grande o volume financeiro que muitas mulheres ricas entregaram livremente para o grupo que firmava suas raízes em terras brasileiras.

O Concílio Ecumênico Vaticano II, ocorrido de 1962 a 1965, influenciou fortemente a Igreja Católica. Contribuiu para que uma igreja milenar repensasse sua presença e redirecionasse sua atuação. Segundo Leonardo Boff o Concílio Ecumênico Vaticano II significou para a igreja um momento em que se criou um espírito de <sup>8</sup>*aggiornamento* e mobilização, que pode ser profundamente representado por algumas <sup>9</sup>figuras proféticas como Dom Helder Câmara, Dom

---

<sup>7</sup> Dote: Bens que recebe uma pessoa, em especial a mulher que se casa e a freira ao entrar no Convento. Conf. Novo Dicionário Básico da Língua Portuguesa: RJ, 1988

<sup>8</sup> Aggiornamento: adiamento, atualização. Conf. Michaelis: Dicionário Escolar Italiano: Italiano - Português - Português - Italiano

<sup>9</sup> Figura Profética: homem ou mulher chamados por Deus, dotados de grande autoridade evangélica, com a missão de anunciar a justiça e denunciar posturas contrárias ao projeto de vida em plenitude proposto por Jesus Cristo. Expressão utilizada pelo CEBI – Centro de Estudo Bíblico.

Pedro Casaldáliga, Dom Paulo Evaristo Arns, no Brasil e tantos outros na América Latina.

Na sua história a Igreja Católica sempre reconheceu a atuação de homens e mulheres que se destacavam por suas escolhas e pelas lutas abraçadas. No <sup>10</sup>primeiro e no segundo testamento encontramos várias dessas figuras proféticas:

- Moisés: “Assim diz o Senhor: Vai, pois, e eu te enviarei ao Faraó, para fazer sair do Egito o meu povo, os israelitas.” (Êxodo, 3, 10)
- Débora: “Nesse tempo, Débora, uma profetisa, julgava em Israel” (Juízes, 4,4)
- Madalena: “Ela diz: porque levaram meu Senhor e não sei onde o puseram. (...) Jesus diz: Vai, porém, a meus irmãos e dize-lhes: subo a meu Pai e vosso Pai, meu Deus e vosso Deus”. Maria Madalena foi anunciar aos discípulos: “Vi o Senhor, e as coisas que Ele lhe disse.” (João, 20, 13-18)

Nos dias de hoje, novamente a Igreja, reconhece outras pessoas que fazendo a experiência do encontro com o Senhor, se colocam a serviço da própria Igreja. Hoje, são homens e mulheres, que fazem a diferença, onde quer que eles estejam. A Igreja reconhece e assume com essas figuras proféticas, a missão de testemunhar a predileção de Deus pelos mais pobres e pelos que sofrem.

Nos últimos dez anos comprovamos a intensificação da função profética. Temos procurando ser a voz dos que não têm voz e testemunhar a mesma predileção do Senhor com os pobres e os que sofrem. (Puebla, nº 268)

Motivadas por esse espírito nascido do Concílio as congregações religiosas começaram a repensar sua atuação. Nas bastava apenas permanecer no interior das grandes construções, recebendo aqueles que nelas buscassem

---

<sup>10</sup> Primeiro e Segundo Testamento: expressões utilizadas pelo CEBI-Centro de Estudos Bíblicos, referindo-se ao Antigo e Novo Testamento.

atendimento. Agora o movimento seria inverso. A instituição sairia ao encontro da população.

A Teologia da Libertação proclamava a “opção preferencial pelos pobres”, indicando ampla solidariedade para com as vítimas da opressão, pela adesão às suas lutas e emancipação por meio de práticas comprometidas. Para os religiosos, esses ideários traduziram-se numa aspiração por uma vida comunitária mais evangélica, e num questionamento quanto à educação das elites em seus colégios, os atendimentos nos hospitais e à assistência nas obras sociais. Uma nova visão teórica e prática da vida religiosa consagrada exigiam um aprimoramento do senso crítico, especialmente quanto às questões históricas, políticas e econômicas. As congregações foram tomando um novo rosto, reforçando sua inserção nos meios populares, descobrindo novas formas de evangelização e expandindo sua presença em regiões pobres. (PEREIRA, 2008, p. 52)

Considerando que foi somente depois desse Concílio Ecumênico, que as congregações abriram missões inseridas nos meios populares, fica nítida a percepção da liderança sobre o quanto a realidade da população e suas necessidades deveriam orientar as opções da organização.

Um fato que marca a atuação inicial da Associação SIPEB é a capacidade de dar passos além do seu tempo, pois muito antes dos impulsos dados pelo Concílio as líderes da associação já possuíam visão diferenciada diante da missão a ser cumprida pela organização.

Numa das atas de reunião da diretoria, em 1937, a então diretora presidente da Associação SIPEB diz “que a Associação esteja atenta á realidade do povo em situação de risco e exclusão social, para então enviar as irmãs e iniciar novas unidades de atendimento da Associação”. Isso aconteceu 25 anos antes de iniciar Concílio Vaticano II, em 1961. O que mostra o quanto as líderes da Associação SIPEB estavam sempre além do seu tempo. Muito antes da Igreja,

como instituição, dar essas orientações, a organização liderada pelas Irmãs de São José, já se lançava no atendimento aos marginalizados e excluídos.

Entre os anos de 1911 a 1964 foram essas as seguintes unidades de educação e saúde abertas, mantidas e administradas pela Associação SIPEB:

1. Colégio Nossa Senhora do Patrocínio – Itu: 1858
2. Colégio Santana – São Paulo: 1892
3. Colégio Nossa Senhora do Lourdes – Franca: 1888
4. Colégio Nossa Senhora da Assunção – Piracicaba: 1883
5. Colégio São José – Santos: 1924
6. Colégio São José – Jau: 1901
7. Colégio Nossa Senhora do Bom Conselho – Taubaté: 1879
8. Escola de Enfermagem Madre Teodora – Campinas: 1949
9. Faculdade de Enfermagem São José – São Paulo: 1945
10. Escola de Enfermagem São José – São Paulo: 1945
11. Faculdade de Filosofia e Letras Nossa Senhora do Patrocínio – Itu: 1958
12. <sup>11</sup>Diversas unidades sob a administração de irmãs enviadas pela Associação SIPEB.

Seguindo o mesmo objetivo iniciado por Louise Josephine Voiron, sua substituta Marie Gex Delanie – também chamada Madre Josefina da Anunciação Gex, conduziu a nova associação, oficialmente reconhecida, seguindo os passos da fundadora. Madre Josefina possuía o mesmo espírito empreendedor daquela que deu início a Associação, o que tornou possível a continuidade dos trabalhos iniciados. A nova diretora presidente exerceu mandato até 29 de dezembro de 1937.

---

<sup>11</sup> Cabe lembrar que as unidades citadas não contemplam as outras unidades onde a Associação SIPEB enviou irmãs para apenas administrarem unidades de ensino de outras propriedades.

Em 1937 foi renovado o estatuto da organização. Elaborou um estatuto pautado na conjuntura do país e tendo como fundamento a missão da organização.

A grande preocupação da Associação SIPEB, sempre foi ajudar as pessoas a ampliarem sua visão de mundo e assim contribuir para a transformação social e construção de relações justas e fraternas.

Nesse sentido foi eleita a pessoa que apresentava o perfil que mais se ajustava a missão da organização: Maria Rosa da Silva – também chamada Madre Maria Jacinta da Silva, que exerceu seu mando por 28 anos até 1965.

## VII. SEGUNDO RECORTE

Da expansão ao fechamento de algumas unidades – 1965 a 2002

Em 12 de junho de 1965 foi eleita Maria Bernadete Leme Monteiro - também chamada Madre Maria Imaculada. Essa nova líder foi considerada, por muitas Irmãs de São José, como a “visionária” da associação, devido sua capacidade de reconhecer no presente da instituição, sinais do futuro que deveria ser desenhado.

Sua grande preocupação foi desenhar o futuro da organização tendo seus pés fixados na realidade da instituição. Esse foi o tempo que chamaremos da atualização e tempo do fechamento para a abertura.

A atuação dessa nova diretora presidente da Associação SIPEB deu-se por 11 anos, entre os anos de 1965 até 1976. Seu conhecimento e sua capacidade administrativa fizeram com que, mesmo não fazendo parte da diretoria da Associação, Maria Bernadete continuasse contribuindo com as equipes administrativas que assumiram posteriormente, até pouco antes de sua morte em 08 de junho de 2001.

Segundo dados coletados em documentos internos da instituição à nova gestora coube a missão de orientar a organização, para que a instituição, em seus diversos campos de atuação, tivesse condições de continuar atuando em terras brasileiras.

As mudanças propostas pelo Concílio Ecumênico Vaticano II, em relação à atuação da igreja e conseqüentemente das congregações religiosas, atingiu também as irmãs que formavam a Associação SIPEB. Nesse momento da história não teria mais sentido a presença das irmãs unicamente no interior de instituições de ensino ou de atendimento social.

Motivadas pelas idéias conciliares, as irmãs deixaram o interior dos grandes colégios e foram desenvolver trabalhos nas periferias das grandes cidades. Na sua grande maioria, desvinculadas de qualquer contato com a organização fundada em 1911.

A partir de 1965 a Congregação das Irmãs de São José de Chambéry, assim como muitas congregações religiosas no Brasil, viu seu número ser reduzido, por influência da realidade da igreja da época. Se antes houve um grande número de mulheres desejosas de entrarem na vida religiosa, e conseqüentemente, a congregação das Irmãs de São José de Chambéry, viu aumentar seus membros, nesse momento surgiria uma nova realidade que obrigaria a mesma congregação tomar novos rumos.

Cabe lembrar que quase 100% dos professores, coordenadores, diretores, que atuavam no interior das unidades dirigidas pela Associação SIPEB era formado por irmãs.

Uma das decisões que começou a influenciar fortemente a organização foi a contratação de várias pessoas, que não pertenciam a Congregação das Irmãs, para que atuassem nas unidades mantidas pela instituição.

A nova liderança se deparou com essa realidade desafiante em que se encontrava a organização:

- A redução do número de irmãs atuando no interior dos diversos colégios pertencentes à instituição;
- O grande número de escolas públicas e particulares abertas no Brasil;
- O alto custo da manutenção das mais de 11 unidades de educação espalhadas no interior de São Paulo;
- O Concílio Vaticano II desafiando as congregações a terem uma atuação mais próxima do povo.

Diante de tais desafios, a Associação SIPEB, por meio das Irmãs de São José que dela faziam parte, ousou repensar suas atividades e dar início ao fechamento de alguns espaços de atuação.

Considerando que as unidades que teriam suas atividades encerradas eram escolas oficiais, seria necessário o envolvimento de todos os atores nesse processo de encerramento. Isso, não foi tão simples assim. Muitas famílias se manifestaram contra a idéia, pois era grande o reconhecimento da qualidade de ensino oferecido pelas escolas mantidas pela Associação SIPEB.

Durante esse processo de encerramento foi necessário realocar as irmãs que atuavam diretamente nas instituições de ensino mantidas pela Associação SIPEB. Muitas delas foram enviadas para novas unidades que seriam abertas no estado de São Paulo. Considerando que muitas eram professoras, coordenadoras e diretoras nas escolas, agora essas Irmãs de São José teriam como campo de atuação as unidades inseridas nas periferias do estado.

Outro passo que foi dado, e pode-se dizer que foi muito significativo, foi justamente viabilizar o início de novas atividades. Foi nesse momento que a Associação SIPEB, assim como aconteceu por ocasião de sua chegada no Brasil, orienta suas atividades a partir do levantamento das necessidades da população.

A coragem de realizar o encerramento das atividades oferecidas nas diversas unidades escolares, espalhadas pelo interior do Estado de São Paulo, contribuiu profundamente para que a instituição tivesse condições de alargar seus horizontes. Chegar ao século XXI foi um grande desafio para a organização que havia iniciado suas atividades no Brasil, motivada por aquele grupo de mulheres francesas que chegaram em 1858 com o objetivo de sempre responder às necessidades da sociedade brasileira.

Um dos trabalhos desenvolvidos por Maria Bernadete foi organizar todo o arquivo documental da instituição, já que essa era uma das suas grandes preocupações. Todos os certificados que a Associação SIPEB possuía foram vistoriados e atualizados por Maria Bernadete. Essa atualização garantiu que a

organização pudesse continuar oferecendo seus serviços de forma clara e sempre em consonância com as exigências legais do país.

Em uma entrevista gravada, pouco antes de sua morte, ela expressou sua preocupação em relação aos rumos que a legislação estava tomando e como isso afetaria a organização. Maria Bernadete tinha consciência da necessidade da instituição manter organizados seus documentos, afinal, são os certificados, fornecidos pelas várias instâncias, que dão reconhecimento legal para a organização.

Conforme testemunhos de várias pessoas que com ela conviveram, Maria Bernadete possuía uma visão de futuro invejável. Ela foi capaz de analisar o caminho que a legislação estava tomando e como esse percurso afetaria a instituição.

Um exemplo disso está narrado em uma gravação, onde ela diz o quando a instituição seria afetada por uma lei que regulamentaria a atuação das organizações sem fins lucrativos no Brasil.

A Lei que regulamentaria a certificação das entidades sem fins lucrativos foi promulgada pelo governo federal somente 10 anos depois de sua morte.

Decreto 7237, de 20/07/2010 – Regulamenta a Lei da Filantropia 12101/2009 - Regulamenta a Lei nº 12.101, de 27 de novembro de 2009, para dispor sobre o processo de certificação das entidades beneficentes de assistência social para obtenção da isenção das contribuições para a seguridade social, e dá outras providências. (Site do Planalto)

Maria Bernadete Leme Monteiro também possuía uma reconhecida capacidade na área pedagógica. Ela foi membro do Conselho Estadual de Educação em 1979. Uma das grandes preocupações que Maria Bernadete teve durante todo seu mandato foi alinhar o trabalho oferecido pela instituição às necessidades da população atendida.

Um exemplo dessa preocupação foi a elaboração da obra publicada pela Secretaria de Estado de Educação de São Paulo, intitulada *Estrutura e Funcionamento dos Cursos Supletivos de Qualificação Profissional da Área de Enfermagem*, que é referência até os dias atuais, dando diretrizes para os referidos cursos de enfermagens. (Caverni, 2005)

Pode-se dizer que o tempo em que Maria Bernadete esteve à frente da organização marcou profundamente a história da Associação SIPEB, assim como também exerceu profunda influência nas decisões que a instituição tomaria nos anos posteriores.

Após sua morte em 08 de junho de 2001, a organização reconheceu a importância dessa liderança e o quanto suas preocupações tinham grande fundamento.

Nesse sentido, pode-se dizer que o tempo em que Maria Bernadete Leme Monteiro esteve à frente da organização, possibilitou a consolidação e o reconhecimento da qualidade da atuação e da seriedade com que a Associação SIPEB construiu sua história.

## VIII. TERCEIRO PERÍODO

Comemorar o Centenário desenhando o cenário futuro – 2003 a 2011

No passado foi a realidade brasileira que motivou a chegada daquelas mulheres francesas que vieram às terras ituanas e deram início ao que ficou conhecido a partir de 11 de junho de 1911 como Associação de Instrução Popular e Beneficência – SIPEB. No presente, novamente a realidade brasileira desafia a Associação SIPEB.

Segundo relatório do Monitoramento de Educação para Todos 2010 – UNESCO, o Brasil apresenta alta repetência e baixos índices de conclusão da educação básica. No país, o índice é de 18,7%, o maior de todos os países da América Latina. O mesmo relatório aponta que, apenas há melhora apresentada entre 1999 e 2007, o índice de repetência no ensino fundamental brasileiro é o mais elevado na América Latina e fica expressivamente acima da média mundial que é de 2,9%.

É importante considerar que tal realidade confirma a fragilidade do sistema educacional brasileiro. Segundo o mesmo relatório cerca de 13,8% dos brasileiros deixam os estudos já no primeiro ano do ensino básico.

Os índices apresentados por diversos órgãos públicos confirmam que o desenvolvimento de educação de qualidade, aliados a iniciativas que contribuam com essa educação, é o desafio para nosso século. Considerando que a educação sempre foi uma grande preocupação de todas as pessoas que assumiram a gestão da Associação SIPEB, a conjuntura nacional desafiará a organização a dar novas respostas e assumir o compromisso de colaborar no desenvolvimento de uma educação de qualidade.

A administração da Associação SIPEB, durante o período desse recorte, feito por mim, acompanhou um tempo em que todas as decisões foram profundamente influenciadas por assessorias externas que eram contratadas com o objetivo de garantir que a organização profissionalizasse seus serviços e atualizasse suas respostas diante das necessidades da população.

Depois da década de 90, do século passado, as organizações sem fins lucrativos no Brasil, deram início a um movimento de profissionalização de suas atividades. Diversas organizações começaram a refletir sobre a urgência da contratação de outros profissionais que auxiliassem tais organizações no desempenho de funções estratégicas, com o objetivo de organizar e atualizar os serviços prestados.

A exigência de profissionalização também foi sentida pela Associação SIPEB. Os passos iniciais, para tal profissionalização, foram dados a partir de muita reflexão, estudo e orientações das várias assessorias contratadas para esse fim.

Os anos que antecederam a festa do Centenário da Associação SIPEB, foram momentos de grandes mudanças no interior da organização. Foi justamente nesse período que aconteceu um forte movimento visando envolver todos os colaboradores, com a finalidade de atualizar o trabalho desenvolvido pela Associação SIPEB, e responder com mais eficácia a realidade dos lugares onde houvesse uma unidade da Associação SIPEB.

O fato de a Associação SIPEB ter construído sua história impulsionada pelo desafio de atuar no Brasil de forma eficiente, fez com que suas líderes efetivassem uma gestão que buscasse alinhar seu trabalho às exigências do seu tempo, assim como também, que buscasse construir uma proposta de trabalho alicerçada em uma atuação democrática, sempre consciente de seu papel de articular, mobilizar e impulsionar as pessoas. Foi esse movimento que tornou possível a elaboração do Planejamento Estratégico da Instituição, ocorrido no ano de 2003.

É importante considerar que até 2003, portanto por 144 anos, a instituição construiu um caminho que lhe conferiu segurança e certeza da importância de sua atuação em terras brasileiras. A realidade interna da organização era de muita esperança e sonhos para o futuro, considerando que em breve a instituição estaria comemorando seus 100 anos de atuação oficial no Brasil.

Nesse sentido, a Associação SIPEB iniciou uma reflexão sobre quais passos deveriam ser dados. Esse foi o tempo em que a liderança da instituição teve papel fundamental, pois não seria mais uma pessoa apenas a ser a detentora da função de liderar. Foi o momento de construir uma proposta de liderança que envolvesse todas as pessoas, nas suas diversas atuações, a estarem assumindo a função de liderar, independente da posição ou função assumida.

Para a organização foi um tempo de superação e de coragem. Superação, pois foi necessário olhar internamente para cada unidade, cada função, recursos já escassos, costumes enraizados pelo tempo e que era necessário mudar. De coragem, pois para uma organização quase centenária, foi difícil, porém não impossível, dar um novo rumo na própria atuação.

Depois de mais de um ano de trabalhos exaustivos, enfim a organização elaborou seu planejamento estratégico. Esse planejamento norteou sua atuação em vista da comemoração do centenário da Associação SIPEB.

Toda a equipe envolvida na construção do planejamento estratégico da Associação SIPEB assumiu como missão ser um ambiente solidário, transformador e estimulador da geração de talentos. Nesse sentido, todas as ações da instituição têm o objetivo de contribuir para que a instituição seja reconhecida como uma organização que busca ajudar as pessoas, por ela atendidas, a ampliarem sua visão de mundo e empreenderem seu projeto de vida, contribuindo para a transformação social e a construção de relações justas e fraternas.

Para a instituição, esse planejamento não está pronto e acabado. Ele apenas encerrou um momento de reflexão e de muito estudo. Porém, a partir das necessidades de cada unidade de atendimento da organização, assim como também a partir das novas exigências da realidade contemporânea, o planejamento estratégico da instituição deverá ser retomado, reavaliado e reconstruído, sempre com o objetivo de dar continuidades à missão assumida pela Associação SIPEB.

O principal resultado desse caminho percorrido, durante a elaboração do planejamento estratégico foi que a Associação SIPEB retomou suas raízes, sempre se preocupando em responder às necessidades locais. Essa foi a característica que marcou o início de atuação da organização no Brasil e ainda está presente, mesmo depois de mais de 100 anos de serviços prestados.

No decorrer da história da Associação SIPEB foram muitos os valores que permearam o trabalho desenvolvido. Contudo, alguns se tornaram mais evidentes. São eles:

- Visão Sistêmica.
- Proatividade.
- Inovação.
- Foco no cliente e no mercado.
- Responsabilidade social.
- Valorização das pessoas.
- Orientação para resultados.
- Aperfeiçoamento contínuo.
- Educação centrada na aprendizagem.
- Trabalho em equipe.
- Liderança transformadora e constância de propósitos.

Atualmente a Associação SIPEB mantém várias unidades de atendimento no estado de São Paulo. Todas elas unidas na preocupação de tornarem sua

ação uma resposta à realidade das pessoas que estiverem sob sua influência.

São elas:

- ✓ Colégio Santana – SP
- ✓ Colégios São José – Santos
- ✓ Escola de Enfermagem São José - SP
- ✓ Centro Educacional Madre Maria Bernadete Leme Monteiro – SP
- ✓ Escola Filantrópica Tabor – SP
- ✓ Centro Sócio Educativo São José – Jau
- ✓ Centro Promocional Nossa Senhora de Lourdes – Franca
- ✓ Centro Promocional Madre Maria Teodora: Lar do Menino - Itu
- ✓ Casa de Repouso São José – SP
- ✓ Sede Administrativa – SP
- ✓ Projeto Pense e Faça – SP
- ✓ Projeto de apoio ao Serviço Promocional e Social da Paróquia Santa Cecília – SPES - SP
- ✓ 21 Centros Sócios - Comunitários - SP

A organização observada atende:

- ✓ Bolsistas integrais nos colégios particulares: 187
- ✓ Alunos matriculados nos colégios que oferecem gratuidade total: 600
- ✓ Alunos nas unidades sociais: 800
- ✓ Alunos de capacitação profissional: 1.400
- ✓ Crianças atendidas pelo <sup>12</sup>Projeto Pense e Faça nas escolas públicas: 6.000
- ✓ Adultos atendidos no centro de promoção á saúde: 50
- ✓ Alunos matriculados nos colégios particulares: 1.250
- ✓ Funcionários: 340
- ✓ Voluntários: 100
- ✓ Parceiros: 33

---

<sup>12</sup> Projeto Pense e Faça: programa inovador de aprendizagem baseado na metodologia “mãosmentecoração”. Conf. SITE da Associação SIPEB, 2011: SP

- ✓ Beneficiários diretos: 13.500
- ✓ Beneficiários indiretos: <sup>13</sup>54.000
- ✓ Irmãs de São José: 15.000 espalhadas pelo mundo inteiro

Nesse momento em que a Associação SIPEB comemora seu centenário no Brasil identificamos que o estilo de liderança, construída no decorrer dos anos, no interior da instituição, fez a grande diferença. Foi essa forma de liderança que envolveu todos os colaboradores a assumirem a meta de em 2013 ter contribuído para que a instituição atenda 60 mil pessoas direta e indiretamente.

---

<sup>13</sup> Para chegar ao total dos beneficiários indiretos foram calculadas 4 pessoas por beneficiários diretos Critério de calculo assumido pela Associação SIPEB, 2011

## IX. CONCLUSÃO

No decorrer do desenvolvimento dessa pesquisa tive a chance de ampliar minha compreensão, em relação ao papel do líder em organizações sem fins lucrativos e também identificar essa atuação observando especificamente algumas lideranças que fizeram parte da Associação SIPEB, que comemora seus 100 anos de reconhecimento oficial no Brasil.

Considerando o tema deste trabalho de encerramento de curso, *a liderança de uma organização em fins lucrativos – 100 anos de presença no Brasil da Associação SIPEB*, fui introduzida nesse universo fascinante que é a liderança de organizações sem fins lucrativos.

Foi importante compreender qual de fato é o papel da liderança diante da concretização da missão de uma organização. Isso somente foi possível, por meio da pesquisa realizada junto aos documentos que narram o trabalho desenvolvido por algumas líderes da instituição, junto a alguns autores que falam sobre a liderança e sua missão nas organizações, assim como também por meio dos recortes históricos descritos nos capítulos anteriores.

O estudo tornou possível o reconhecimento do caminho construído pela liderança no decorrer de vários recortes de tempo, propostos por mim. Percebo que esse caminho pode ser dividido em dois momentos cruciais.

O primeiro momento, no seu aspecto que dificultou o processo de retomada no interior da organização, foi justamente o desafio em se superar uma estrutura centralizadora, que muitas vezes as organizações são acometidas. Quando se fala de uma instituição como a Associação SIPEB, que tem por fundadora outra organização, que é a Congregação das Irmãs de São José, que por sua vez tem origem na Igreja Católica, com todo o seu caráter milenar e centralizador, é possível compreender tal estrutura. A pesquisa tornou possível

perceber que a superação dessa estrutura centralizadora foi e ainda é o grande desafio para a instituição.

Nesse sentido, esse primeiro desafio se percebe logo no início da instituição, e durou até o início do Século XXI. Ou seja, a pesquisa tornou nítida que no primeiro momento crucial, estava presente uma liderança sozinha. Sempre impulsionando todos e todas que faziam parte da organização. Contudo, o movimento partia da pessoa para o grupo. Embora existisse o comprometimento pela missão da instituição, nem todas as pessoas que dela faziam parte, estavam envolvidas nos processos decisórios.

É importante salientar que nas congregações religiosas existia a figura da superiora, sobre a qual era colocado todo o peso das decisões. Tal realidade também se transferiria para as organizações que tinham como berço as mesmas congregações. Isso se confirma, afinal, quem estava á frente da Associação SIPEB sempre foram religiosas. Nesse sentido, é perfeitamente normal que no interior da organização as decisões fossem, num primeiro momento, centralizadas numa única liderança.

O segundo momento vislumbra o início de uma liderança que iria dar passos para a elaboração de uma liderança descentralizada e motivadora. Nesse momento, o movimento seria inverso ao anterior, pois a organização daria passos que envolveria não unicamente as irmãs envolvidas nas decisões, mas sim todos os atores que compõe a instituição.

Motivada pelo desafio de atualizar sua presença em terras brasileiras a Associação SIPEB começa a desenhar uma atuação fortemente marcada pela presença dos <sup>14</sup>leigos e leigas até mesmo, nos processos de decisão. A pesquisa tornou possível visualizar pontos positivos nesse processo de atualização.

---

<sup>14</sup> Leigo: aquele que tem vida secular. Conf. Mini Aurélio – Dicionário da Língua Portuguesa: 2008 A expressão “Vida Secular” é muito utilizada pela Igreja Católica para se referir a todos aqueles e aquelas que não vivem a vida sacerdotal ou religiosa.

Um ponto significativo foi o envolvimento dos leigos e leigas, nas diversas equipes de elaboração do planejamento da organização. Se no passado eram apenas as Irmãs de São José que impulsionavam a atuação da Associação centenária, agora as mesmas irmãs dariam tal impulso, acompanhadas e apoiadas por mais de 300 atores que compõem suas unidades.

A retomada histórica, feita pela organização, marcou positivamente o processo de elaboração do Planejamento Estratégico, que recebeu forte impulso, quando todos os atores envolvidos no processo de estudo e elaboração do planejamento, perceberam que o início da atuação da instituição no Brasil tinha muito a ensinar para todos.

Esse recorte tornou possível identificar uma linha mestra em todas as lideranças pesquisadas. Pude perceber que em todas as etapas da história da Associação SIPEB, houve a preocupação de não medir esforços para que a organização, estando atenta, respondesse as necessidades da população brasileira.

Outra característica que a pesquisa tornou possível a visualização, foi justamente a consciência social que todas as lideranças demonstraram em suas atuações. Tal consciência se confirmou, em todos os momentos em que a liderança foi posta a prova e, a pesquisa pode confirmar que, na Associação SIPEB, todas as lideranças pesquisadas sempre tinham como critério para qualquer decisão, responder as necessidades do povo mais sofrido, marginalizado e excluído.

Portanto, para a Associação SIPEB, que assumiu a missão de ser um ambiente solidário, transformador e estimulador da geração de talentos, a pesquisa confirmou que a concretização dessa missão, sempre foi o horizonte visualizado por todas as líderes que estiveram à frente da organização.

Iniciei esse estudo, motivada por experiências pessoais vividas nesses 18 anos que faço parte da organização. É importante salientar o quanto esse estudo contribuiu na minha formação, seja por meio das disciplinas obtidas durante todo

o curso, como também das leituras efetuadas e especificamente pelo tempo que disponibilizei para estar tomando conhecimento de vários documentos contidos nos arquivos da Associação SIPEB.

Graças, a tudo isso, posso dizer que, hoje tenho uma nova concepção do papel da liderança no interior de uma organização sem fins lucrativos e também da própria instituição da qual faço parte.

Ao desenvolver uma reflexão sobre esse novo paradigma da liderança nas organizações sem fins lucrativos, consciente de que a realidade da organização é o reflexo do modo como essa liderança se constrói, pude chegar a esse capítulo, visualizando a concretização de uma liderança que de fato propicie uma atuação que responda as necessidades do diversos grupos onde a organização estiver inserida.

Termino essa pesquisa consciente de que ainda há muito a se aprofundar e construir, para que de fato a liderança de uma organização se torne a grande motivadora de todos os processos referentes ao cotidiano de uma instituição sem fins lucrativos.

Posso afirmar que, quando as lideranças concretizarem seu papel de mobilizar, articular incentivar e criar espaços de relações, com certeza as organizações sem fins lucrativos no Brasil terão sua missão cumprida.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. *Terceiro Setor – História e Gestão de Organizações*. Ed. Summus, São Paulo: 2006
- BARRY, Z. Posner e JAMES, M. Kouzes. *O desafio da liderança – Como conseguir feitos extraordinários em organizações*. Tradução; Nivaldo Montingelli. Ed. Campus. Rio de Janeiro: 1991
- BOFF, Leonardo. *Teologia da Libertação: vida e atuante*. Artigo, Revista Le Monde – Diplomatique: Brasil, Setembro: 2007.
- CAVERNI, Leila Maria Rissi. *Curso Técnico em Enfermagem: uma trajetória histórica e legal – 1948 a 1973*. Dissertação de Mestrado. USP, São Paulo: 2005
- CAZZOLATO, Nara Katsurayama. *As dificuldades de Gestão das Organizações Não-Governamentais*. Revista da Faculdade de Administração e Economia, Brasil, 1, Nov: 2009
- CORRÊA, Maria Laetilia. PIMENTA. Solange Maria. SILVA, Luiz Alex. (Organizadores). *Terceiro Setor: dilemas e polêmicas*. Ed. Saraiva, São Paulo: 2006
- Código de Direito Canônico*. 2ª ed. p. 287. Edições Loyola, São Paulo: 1983
- DRUCKER, Peter Ferdinand. 1909 – *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*; tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Ed. Pioneira Thonson Learning, São Paulo: 2002
- \_\_\_\_\_, *Administrando em tempos de grandes mudanças*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Ed. Pioneira, São Paulo: 1999

Estudos & Pesquisas. Informação Econômica 8. *As fundações privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil, 2005*. ABONG, GIFE, IPEA, IBGE. RJ: 2008

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Mini Aurélio*. O Dicionário da Língua Portuguesa. 7ª Edição. Ed. Positivo, Curitiba: 2008

\_\_\_\_\_. *Novo Dicionário Básico da Língua Portuguesa*. J.E.M.M. Editores Ltda, Rio de Janeiro: 1988

Minayo MC de S, org. *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Ed. Vozes; Petrópolis: 1994.

PAZHURUPARAMBIL, Philomina. *Desenvolvendo liderança para a Missão*. Palestra realizada na Associação SIPEB em 09 dez. São Paulo: 2010.

PEREIRA, Willian Cesar Castilho. *A porta de entrada da análise institucional na vida religiosa consagrada*. Ensaio. CRB. V. 5, n. 7, p. 43-56, jan./jun. São Paulo: 2008

POLITO, André Guilherme. *Michaelis: Dicionário Escolar Italiano: Italiano - Português - Português – Italiano*. Edição Atualizada, Ed. Melhoramentos, São Paulo: 2003.

REY, L. *Planejar e redigir trabalhos científicos*. Ed. Edgar Blucher, Rio de Janeiro: 1987.

RODRIGUES, Maria Sidnéia Nogueira Martins. *O papel da liderança em organizações sem fins lucrativos – Um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado, PUC/SP, 2002

SEVERINO, Antonio Joaquim, *Metodologia do trabalho científico*. 23. Ed. Ver e Atual. São Paulo: 2007.

<http://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult305u681846.shtml> - Acesso em:  
19/01/2010 - 21h48

<http://www.estadao.com.br/noticias/suplementos> - Acesso em: 19/01/2010 - 15h22

<http://www.regiaose.org.br> – Acesso em: 03/07/2011 – 10h00

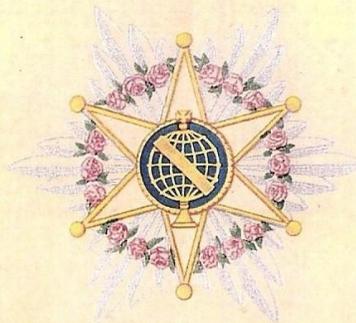
<http://www.abee.com.br> – Acesso em: 20/08/2011 – 16h00

[http:// www.terceirosetoronline.com.br](http://www.terceirosetoronline.com.br) – Acesso em: 22/08/2011 – 13h00

[http://www.planlto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007/2010/2009/Lei12101.htm](http://www.planlto.gov.br/ccivil_03/_ato2007/2010/2009/Lei12101.htm) - Acesso  
em: 22/08/2011 - 15h00

<http://www.sipeb.com.br> – Acesso em: 20/08/2011 – 14h00

72  
72  
72



O Presidente da República dos Estados Unidos do Brasil

Grão Mestre da Ordem Nacional do Mérito

por Decreto de 7 de Setembro de 1958,

conferiu a **Madre Maria Jacintha da Silva**

a Condecoração de **Oficial** da Ordem Nacional do Mérito.

Rio de Janeiro, 7 de Setembro de 1958

At. Rosário de Sá  
Chanceler

Francisco de Paula  
Presidente da República

## ANEXO II

### O futuro da Associação SIPEB

Texto escrito por Maria Inês Coelho Rosa – Irmã de São José e atual Gestora da Associação SIPEB

Uma organização que se inspira no direito de oportunidades para todas as pessoas, e que se inquieta juntando-se a tantas gentes e organizações procurando diminuir as diferenças sociais, não pode se permitir envelhecer. Desde 1859 A Associação SIPEB aprendeu com mulheres francesas, apaixonadas por Cristo e pelo povo brasileiro, transformar dificuldades em oportunidades.

A carência de quase tudo no início das Irmãs de São José no Brasil, iniciando o Colégio Patrocínio, primeiro colégio religioso feminino no Estado de São Paulo, transformou-se em 1911 na Associação de Instrução Popular e Beneficência. Um arco-íris de escolas, orfanatos espalhados pelo estado. O nome diz sua missão, Educar com valores humanos e cristãos. Um olhar crítico e comprometido enxergou outro espaço em desalinho, a saúde. Amplia assim a vocação de servir para transformar, ajudando em hospitais e escolas de enfermagem.

Para manter-se viva a Associação SIPEB foi se readaptando e chegar aos 100 anos que são, desde a sua origem em 1859, bem mais que 100.

No dia 16 de junho deste ano, um coro ressoa de todos os cantos: Parabéns pelos 100! Já nos preparamos para mais 100. Essa é nossa disposição!

A educação continua a nos desafiar. Se hoje não abrimos escolas próprias, saímos em parcerias com as escolas municipais e estaduais. Nossa missão é fortalecer valores, desenvolver atitudes solidárias e um pensar crítico, estratégico, comunitário. Para garantir isso, reavaliaremos neste ano do centenário o Planejamento Estratégico Institucional. Fortaleceremos os projetos de sustentabilidade; bateremos a meta de 15 mil pessoas atendidas diretamente e 60 mil indiretamente em projetos educacionais próprios e em parcerias. Investiremos em mais horas de formação de nosso colaboradores/rãs, melhorando a qualidade dos projetos. Avançaremos rumo a outros estados e países.

Avançar e confiar em Deus, é a herança que recebemos das Irmãs francesas e da fundadora Madre Maria Teodora Voiron, religiosa das Irmãs de São José. Uma mulher capaz de criar escola para filhas de escravos em plena escravidão brasileira. Que deixa a cidade de Itu enfrentando caminhos difíceis para voltar ao Rio de Janeiro em visita ao bispo prisioneiro de forças políticas nacionais, deixa um legado institucional assim: Sejam apóstolas: há tanto bem para fazer neste caro Brasil. Avancem com nobre coragem”

Sim, avançaremos para “Ajudar as pessoas a ampliarem sua visão de mundo, empreenderem o seu projeto de vida, buscando a transformação social e relações justas e fraternas”.

ANEXO III – Planejamento Estratégico da Associação SIPEB



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 100 Anos q.+ PLANO DE AÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Instituição: Associação SIPEB

Atividade: Site especial 100 anos

Objetivo Estratégico: Integrar as Unidades/Projetos da Associação para manter o site atualizado com textos, imagens e depoimentos sobre o centenário

Meta: Site no ar até dia 19 de março

Gerente da Meta: Izabel

Início : 31-01-2011

Revisão : 16-03-11

Término: 22-03-11

**Item 01:**

NO	Ações	Período		Líder Responsável	Resultado	Resultado Obtido	Custo	
		Início	Término		Esperado		Orçado	Realizado
<u>01</u>	Finalizar layout	31-01-11	25-02-11	Izabel	Layout de site dinâmico, agradável e condizente com a marca SIPEB		Rabbit, sem custo	
<u>02</u>	Aprovação layout	25-02-11	04-03-11	Maria Inês	Layout de site dinâmico, agradável e condizente com a marca SIPEB		Sipeb, sem custo	
<u>03</u>	Colocar conteúdo fixo (missão, etc.)	04-03-11	11-03-11	Izabel	Textos e imagens fáceis de ler/compreender e que impactem leitor pela relevância da SIPEB		Sipeb, sem custo	
<u>04</u>	Aprovação do conteúdo	11-03-11	15-03-11	Maria Inês	Textos e imagens fáceis de ler/compreender e que impactem leitor pela relevância da SIPEB		Sipeb, sem custo	
<u>05</u>	Hospedar o site	16-03-11	19-03-11	Guilherme	Site passível de ser acessado pela internet		Guilherme, sem custo	
<u>06</u>	Comunicação chamando envio de conteúdo volante	21-03-11	22-03-11	Izabel	Impacto sobre as Unidades para que produzam materiais para o site		Rabbit, sem custo	



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 100 Anos q.+ PLANO DE AÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Instituição: Associação SIPEB

Atividade: Jornal Impresso

Objetivo Estratégico: Integrar as Unidades/Projetos da Associação por meio de um veículo impresso bimestral com base no conteúdo publicado no site dos 100 anos.

Meta: 1ª edição lançada em maio/junho- 2011

Gerente da Meta: Izabel

Início : 04/2011

Revisão : 05/2011

Término: 29/10/2011

### Item 01:

NO	Ações	Período		Líder Responsável	Resultado	Resultado	Custo	
		Início	Término		Esperado	Obtido	Orçado	Realizado
<u>01</u>	Desenvolver layout	09-03-2011	16-03-2011	Izabel	Brifar a agência corretamente e cumprir os prazos		Rabbit, sem custo	
<u>02</u>	Aprovar layout	16-03-2011	18-03-2011	Maria Inês	Enviar correções e mudanças da forma mais completa possível		SIPEB, sem custo	
<u>03</u>	Refazer layout	18-03-2011	23-03-2011	Rabbit	Cumprir os prazos		Rabbit, sem custo	
<u>04</u>	Finalizar layout/ Pedir Orçamentos	23-03-2011	25-03-2011	Izabel	Cumprir os prazos e orçar com o maior número possível de gráficas		Rabbit, sem custo	
<u>05</u>	Selecionar conteúdo para 1ª edição	25-03-2011	31-03-2011	Izabel + Diretoria	Coletar depoimentos deixados no site ou enviados para o e-mail especial		SIPEB, sem custo	

<u>05</u>	Diagramação	04-04-2011	08-04-2011	Rabbit	Após o layout aprovado, colocar o conteúdo pré moldado.		Rabbit, sem custo	
<u>05</u>	Aprovação/Revisão 1	08-04-2011	11-04-2011	Maria Inês	Cumprir os prazos		SIPEB, sem custo	
<u>05</u>	Alteração	12-04-2011	15-04-2011	Rabbit	Cumprir os prazos		Rabbit, sem custo	
<u>05</u>	Aprovação/ Revisão 2	18-04-2011	19-04-2011	Maria Inês	Cumprir os prazos		SIPEB, sem custo	
<u>05</u>	Finalização	20-04-2011	25-04-2011	Izabel	Cumprir os prazos		Rabbit, sem custo	
<u>05</u>	Impressão (30mil exemplares)	26-04-2011	02-05-2011	Izabel	Cumprir os prazos		R\$ 3.306,00 (fator gráfico)	
<u>05</u>	Distribuição (1ª edição) (Endereços SIPEB; Parceiros; Casas Funcionários; Contatos diversos – 450 endereços)	05-05-2011	05-07-2011	Izabel	1000 exemplares para cada Unidade da Associação SIPEB e de um a três exemplares para cada parceiro.		R\$900,00	

		<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 100 Anos q.+</b> <b>PLANO DE AÇÃO E ACOMPANHAMENTO</b>	
Instituição: Associação SIPEB			
Atividade: Site especial 100 anos e Jornal Impresso			
Objetivo Estratégico: Integrar as Unidades/Projetos da Associação para manter o site atualizado com textos, imagens e depoimentos sobre o centenário			
Meta: Atualização Semanal pelas unidades/projetos		Gerente da Meta: Izabel	
Início : 14-03-11	Revisão : 11-07-11	Término:	12-10-11

**Item 01:**

NO	Ações	Período		Líder Responsável	Resultado Esperado	Resultado Obtido	Custo	
		Início	Término				Orçado	Realizado
<b>01</b>	Criar e-mail sipeb100anos	14-03-11	16-06-11	Izabel	E-mail exclusivo para materiais para o site dos 100 anos		Sipeb, sem custo	
<b>02</b>	Recebimento e revisão do material	21-03-11	12-10-11	Izabel	Recebimento de bons materiais pelas unidades, com bom impacto no site		Sipeb, sem custo	
<b>03</b>	Postagem de conteúdos	25-03-11	12-10-11	Izabel	Site dinâmico, atraente, com valorização da SIPEB		Sipeb, sem custo	
<b>04</b>	Divulgação do material postado	25-03-11	10-10-11	Izabel	Comunicados enviados atraindo grande visualização para o site		Sipeb, sem custo	
<b>05</b>	Comunicação de fim de atualizações e fornecimento de novos contatos	10-10-11	12-10-11	Izabel	Ampla conhecimento de encerramento das atualizações do site, em vista do fim da celebração dos 100 anos		Sipeb, sem custo	



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 100 Anos q.+ PLANO DE AÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Instituição: Associação SIPEB

Atividade: Manual Logomarca

Objetivo Estratégico: Padronizar publicidade e assinaturas de e-mail, criando manual de uso da logomarca

Meta: Padronização da marca (layout) Gerente da Meta: Izabel

Início : 22-02-11 Revisão : 08-03-11 Término: 22-03-11

### Item 01:

NO	Ações	Período		Líder Responsável	Resultado Esperado	Resultado Obtido	Custo	
		Início	Término				Orçado	Realizado

<b>01</b>	Unidades enviam o que estão utilizando (logo, timbre, assinatura e-mail, etc.)	22-02-11	25-02-11	Izabel	Recebimento de 100% do material de 100% das unidades e projetos		Sipeb, sem custo	
<b>02</b>	Avaliação do material	25-02-11	04-03-11	Maria Inês	Encontro da identidade visual entre as unidades e para padronização		Sipeb, sem custo	
<b>03</b>	Desenvolvimento de layout padrão (logo, logo 100, logo social, etc.)	04-03-11	15-03-11	Izabel	Layout padronizado, agradável, diferenciado e impactante		Sipeb, sem custo	
<b>04</b>	Aprovação/Correção	15-03-11	17-03-11	Maria Inês	Layout padronizado, agradável, diferenciado e impactante		Sipeb, sem custo	
<b>05</b>	Adequações	17-03-11	22-03-11	Izabel	Layout padronizado, agradável, diferenciado e impactante		Sipeb, sem custo	

	<h2>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 100 Anos q.+</h2> <h3>PLANO DE AÇÃO E ACOMPANHAMENTO</h3>
Instituição: Associação SIPEB	
Atividade: Manual da Logomarca	
Objetivo Estratégico: Padronizar publicidade e assinaturas de e-mail, criando manual de uso da logomarca	
Meta: Elaboração do Manual	Gerente da Meta: Izabel
Início : 17-03-11	Revisão : 23-03-11
	Término: 28-03-11

#### Item 01:

NO	Ações	Período		Líder Responsável	Resultado Esperado	Resultado Obtido	Custo	
		Início	Término				Orçado	Realizado
<b>01</b>	Redação	17-03-11	21-03-11	Izabel	Manual claro e conciso para padronização da marca SIPEB		Sipeb, sem custo	

<b>02</b>	Aprovação	21-03-11	22-03-11	Maria Inês	Manual claro e conciso para padronização da marca SIPEB		Sipeb, sem custo	
<b>03</b>	Adequação	22-03-11	24-03-11	Izabel	Manual claro e conciso para padronização da marca SIPEB		Sipeb, sem custo	
<b>04</b>	Aprovação final	24-03-11	25-03-11	Maria Inês	Manual claro e conciso para padronização da marca SIPEB		Sipeb, sem custo	
<b>05</b>	Finalização	28-03-11	28-03-11	Izabel	Manual claro e conciso para padronização da marca SIPEB		Rabbit, sem custo	
<b>06</b>	Envio para unidades/projetos	29-03-11	29-03-11	Izabel	Todas unidades cientes das regras do Manual		E-mail, sem custo	



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 100 Anos q.+ PLANO DE AÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Instituição: Associação SIPEB

Atividade: Homenagem aos Colaboradores e Colaboradoras

Objetivo Estratégico: Reconhecer a contribuição dessas pessoas para a missão da Associação SIPEB

Meta: ter os nomes e contatos dos funcionários e Irmãs com 10, 20, 30, 40 anos de SIPEB

Gerente da Meta: Cecília

Início : 23-02-11

Revisão : 10-03-11

Término: 30-03-11

### Item 01:

NO	Ações	Período		Líder Responsável	Resultado Esperado	Resultado Obtido	Custo	
		Início	Término				Orçado	Realizado
<b>01</b>	Solicitar RHs listas de colaboradores/as e Irmãs com 10, 20, 30, 40...	23-02-11	09-03-11	Cecília	Recebimento de nomes, tempo e contatos de pessoas com 10, 20, 30...		Sipeb, sem custo	

<b>02</b>	Organizar informações recebidas	09-03-11	16-03-11	Cecília	Lista padronizada com pessoas passíveis de homenagem conforme diretrizes iniciais		Sipeb, sem custo	
<b>03</b>	Envio dos dados p/ Diretoria p/ decisão	27-03-11	30-03-11	Cecília	Seleção de Homenageados		Sipeb, sem custo	



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 100 Anos q.+ PLANO DE AÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Instituição: Associação SIPEB

Atividade: Homenagem a Colaboradores e Colaboradoras

Objetivo Estratégico: Reconhecer a contribuição dessas pessoas para a missão da Associação SIPEB

Meta: Selecionar funcionários que serão homenageados pelo diferencial que apresentam no trabalho na Associação SIPEB Gerente da Meta: Berta

Início : 24-02-11

Revisão : 10-03-11

Término: 11-04-11

### Item 01:

NO	Ações	Período		Líder Responsável	Resultado	Resultado Obtido	Custo	
		Início	Término		Esperado		Orçado	Realizado
<b>01</b>	Elaborações de critérios e instruções de seleção	24-02-11	10-03-11	Berta	Critérios e instruções claras para que cada unidade possa ajudar na indicação de homenageados		Sipeb, sem custo	
<b>02</b>	Entrega dos critérios e instruções de seleção para unidades/projetos	14-03-11	14-03-11	Berta	Unidades/projetos cientes dos critérios e formato de seleção		Sipeb, sem custo	
<b>03</b>	Seleção pelas unidades/projetos com feedback para Gestão	14-03-11	11-04-11	Berta	Unidades/projetos indicando colaboradores/as e Irmãs que querem ver homenageados/as		Sipeb, sem custo	
<b>04</b>	Feedback da Gestão para Unidades/Projetos	11-04-11	28-04-11	Berta	Unidades/projetos cientes do processo de homenagem levado à cabo pela Equipe de Gestão		Sipeb, sem custo	



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 100 Anos q.+ PLANO DE AÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Instituição: Associação SIPEB

Atividade: Homenagem aos Colaboradores e Colaboradoras

Objetivo Estratégico: Reconhecer a contribuição dessas pessoas para a missão da Associação SIPEB

Meta: Formatar Homenagem

Gerente da Meta: Izabel

Início : 12-04-11

Revisão : 19-04-11

Término: 06-05-11

### Item 01:

NO	Ações	Período		Líder Responsável	Resultado Esperado	Resultado Obtido	Custo	
		Início	Término				Orçado	Realizado
<u>01</u>	Pesquisa e orçamento de lembranças	12-04-11	20-04-11	Izabel	Boas e variadas sugestões acompanhadas de preços de brindes aos homenageados		Placas em metal R\$60 cd; palcas em aço inox R\$55 cd; (ver Excel)	
<u>02</u>	Sugestão de eventos e datas	12-04-11	20-04-11	Izabel	Boas e variadas sugestões de eventos e datas para a homenagem		Sipeb, sem custo	
<u>03</u>	Decisão da Diretoria quanto á lembranças, evento e data	20-04-11	06-05-11	Maria Inês	Melhor homenagem (brinde, data e evento) com melhor custo-benefício		Sipeb, sem custo	



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 100 Anos q.+ PLANO DE AÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Instituição: Associação SIPEB

Atividade: Homenagem aos Colaboradores e Colaboradoras		
Objetivo Estratégico: Reconhecer a contribuição dessas pessoas para a missão da Associação SIPEB		
Meta: Realização da Homenagem		Gerente da Meta: Maria Inês
Início : 09-05-11	Revisão : 09-06-11	Término:

### Item 01:

NO	Ações	Período		Líder Responsável	Resultado Esperado	Resultado Obtido	Custo	
		Início	Término				Orçado	Realizado
<u>01</u>	Seleção de equipe de organização	09-05-11	13-05-11	Maria Inês	Nomeação de colaboradores e voluntários nas unidades para organizar a realização da homenagem		Sipeb, sem custo	
<u>02</u>	Definição de cerimonial (convites, espaço, música, decoração, etc)	16-05-11	06-06-11	Equipe nomeada	Sugestões de cerimonial com orçamentos		Sipeb, sem custo	
<u>03</u>	Aprovação da diretoria	06-06-11	10-06-11	Maria Inês	Escolha do melhor custo-benefício e do melhor cerimonial para a homenagem		Sipeb, sem custo	
<u>04</u>	Contratações e parcerias	13-06-11	27-06-11	Equipe	Formalização das contratações ou parcerias necessárias para a homenagem			
<u>05</u>	Convidar e confirmar	A	determinar	Equipe	Convite a todos stakeholders e confirmação de convidados, principalmente os ilustres e homenageados		Convite pelo correio R\$2,00 cada	
<u>06</u>	Evento de homenagem	A	determinar	Equipe	Realização do evento com presença de pelo menos 80% dos homenageados e público relevante			

	<h2>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 100 Anos q.+</h2> <h3>PLANO DE AÇÃO E ACOMPANHAMENTO</h3>
---	--

Instituição: Associação SIPEB		
Atividade: Concurso/Mostra de Talentos		
Objetivo Estratégico: Incentivar que os colaboradores/as mostrem seu talento		
Meta: Levantar quem são os talentosos		Gerente da Meta: Izabel
Início : 01-03-11	Revisão:15-03-11	Término: 16-04-11

### Item 01:

NO	Ações	Período		Líder Responsável	Resultado Esperado	Resultado Obtido	Custo	
		Início	Término				Orçado	Realizado
<b>01</b>	Elaboração de orientações e modelo de ficha para os caças-talentos	01-03-11	04-03-11	Izabel	Ficha objetiva e orientações claras e concisas		Sipeb, sem custo	
<b>02</b>	Líder (reunião da 09-02) seleciona talentos e talentosos	09-03-11	16-03-11	Izabel	Seleção dos talentos nas unidades/projetos		Sipeb, sem custo	
<b>03</b>	Enviar para a gestão a ficha de talentos mais foto do talentoso	16-03-11	18-04-11	Izabel	Reunião na Gestão de todas as informações dos talentos e talentosos		Sipeb, sem custo	
<b>04</b>								
<b>05</b>								
<b>06</b>								



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 100 Anos q.+ PLANO DE AÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Instituição: Associação SIPEB		
Atividade: Concurso/Mostra de Talentos		
Objetivo Estratégico: Incentivar que os colaboradores/as mostrem seu talento		
Meta: Publicar os talentos		Gerente da Meta: Cecília
Início : 18-04-11	Revisão: 03-07-11	Término: 12-10-11

**Item 01:**

NO	Ações	Período		Líder Responsável	Resultado Esperado	Resultado Obtido	Custo	
		Início	Término				Orçado	Realizado
<u>01</u>	Classificação dos talentos	18-04-11	02-05-11	Cecília	Organização dos talentos por áreas		Sipeb, sem custo	
<u>02</u>	Postagem no site	03-05-11	12-10-11	Izabel	Site dos 100 anos com os talentosos e seus talentos		Sipeb, sem custo	
<u>03</u>								
<u>04</u>								
<u>05</u>								
<u>06</u>								



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 100 Anos q.+ PLANO DE AÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Instituição: Associação SIPEB		
Atividade: Concurso/Mostra de Talentos		
Objetivo Estratégico: Incentivar que os colaboradores/as mostrem seu talento		
Meta: Mostra de Talentos no Encontro (ver encontro)		Gerente da Meta: Cecília

Início: \_\_\_\_\_ Revisão : \_\_\_\_\_ Término: \_\_\_\_\_

**Obs. Esta atividade deve ser negociada com O Grande Encontro de Ação de Graças em Itu**

**Item 01:**

NO	Ações	Período		Líder Responsável	Resultado Esperado	Resultado Obtido	Custo	
		Início	Término				Orçado	Realizado
<u>01</u>								
<u>02</u>								
<u>03</u>								
<u>04</u>								
<u>05</u>								

	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 100 Anos q.+</b> <b>PLANO DE AÇÃO E ACOMPANHAMENTO</b>	
	Instituição: Associação SIPEB	
Atividade: Barraca da Associação SIPEB nas Festas Juninas das Unidades/Projetos		
Objetivo Estratégico: Stand de divulgação das ações da Associação SIPEB como um todo, nas festas juninas das unidades		
Meta: Associação SIPEB em todas as Festas Juninas	Gerente da Meta: Izabel	
Início: 01-03-11	Revisão: 15-04-11	Término: 28-04-11

**Item 01:**

NO	Ações	Período		Líder Responsável	Resultado Esperado	Resultado Obtido	Custo	
		Início	Término				Orçado	Realizado
<u>01</u>	Criar ficha festa junina, para identificar o que fazem hoje (ferramenta 5W 2H) frisando a infraestrutura	01-03-11	02-03-11	Izabel	Ficha clara e objetiva que possibilite traçar o cenário atual das festas juninas das unidades/projetos, bem como da estrutura que dispõem		Sipeb, sem custo	
<u>02</u>	Preenchimento da ficha pelas unidades/projetos	09-03-11	16-03-11	Izabel	dados claros e objetivos que tracem o cenário atual da festa junina da unidade/projeto, bem como da estrutura que dispõem		Sipeb, sem custo	
<u>03</u>	Avaliação das fichas (agendas e sondagem de materiais)	17-03-11	24-03-11	Izabel	Levantamento de datas e materiais para a(s) barraca(s) estar(em) nas unidades/projetos		Sipeb, sem custo	
<u>04</u>	Solicitar colaboradores/voluntários/as para plantão na barraca	24-03-11	01-04-11	Maria Inês	Possibilidade de escala para que a barraca esteja em todas unidades/projetos		Sipeb, sem custo	
<u>05</u>	Brifings e orçamentos de materiais	01-04-11	18-04-11	Izabel	Solicitação de materiais à Rabbit, bem como levantamento de orçamentos		Sipeb, sem custo	
<u>06</u>	Elaboração de projeto final com previsão de indicadores	19-04-11	20-04-11	Izabel	Projeto com previsões claras e objetivas, bem como indicadores eficientes		Sipeb, sem custo	
<u>07</u>	Apreciação do Projeto pela Diretoria	20-04-11	26-04-11	Maria Inês	Diretoria aprecia e sugere adequações ao projeto		Sipeb, sem custo	
<u>08</u>	Revisão	27-04-11	28-04-11	Izabel	Adequação do projeto		Sipeb, sem custo	
<u>09</u>	Feedback para as unidades	28-04-11	28-04-11	Izabel	Unidades/projetos cientes do projeto aprovado para a Barraca		Sipeb, sem custo	



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 100 Anos q.+

## PLANO DE AÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Instituição: Associação SIPEB

Atividade: Barraca da Associação SIPEB nas Festas Juninas das Unidades/Projetos

Objetivo Estratégico: Stand de divulgação das ações da Associação SIPEB como um todo, nas festas juninas das unidades

Meta: Organização da Barraca

Gerente da Meta: Izabel

Início: 29-04-11

Revisão: 22-05-11

Término: Definir

### Item 01:

NO	Ações	Período		Líder Responsável	Resultado Esperado	Resultado		Custo	
		Início	Término			Obtido		Orçado	Realizado
<u>01</u>	Impressão/Gráfica	29-04-11	09-05-11	Izabel	Solicitação e recebimento do material impresso para divulgação prévia e durante		Banners R\$40 cd Folhetos SIPEB sem custo Painel de fotos R\$1.500,00 (2m x 2m) Cartazes R\$ 400,00 (cerca de 200) Convites (a definir o formato)		
<u>02</u>	Entrega do material impresso para unidades	10-05-11	23-05-11	Izabel	Todas as unidades/projetos com material necessário para divulgação		(depende da gráfica)		
<u>03</u>	Divulgação da Festa pelas unidades/projetos	23-05-11	Dia anterior à festa	Izabel	Ampla divulgação da Festa, incluindo autoridades e ex-alunos		Sipeb, sem custo		
<u>04</u>	Disparo de e-mail e atualização de site	23-05-11	Dia anterior à festa	Izabel	Ampla divulgação das Festas		Sipeb, sem custo		



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 100 Anos q.+ PLANO DE AÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Instituição: Associação SIPEB

Atividade: Barraca da Associação SIPEB nas Festas Juninas das Unidades/Projetos

Objetivo Estratégico: Stand de divulgação das ações da Associação SIPEB como um todo, nas festas juninas das unidades

Meta: Presença mínima de 2% de ex-alunos/as (correspondente ao total de alunos/as atuais)

Gerente da Meta: Cecília

Início: 09-03-11

Revisão: 27-04-11

Término: 29-07-11

NO	Ações	Período		Líder Responsável	Resultado Esperado	Resultado Obtido	Custo	
		Início	Término				Orçado	Realizado
<u>01</u>	Selecionar responsáveis nas unidades	09-03-11	11-03-11	Maria Inês	Líder das unidades escolhem pessoas comprometidas		Sipeb, sem custo	
<u>02</u>	Levantamento de nome, ano, contato	14-03-11	20-04-11	Líder unidade	Dados referentes a muitos ex-alunos/as		Sipeb, sem custo	
<u>03</u>	Organização dos dados	25-04-11	29-04-11	Cecília	Dados organizados em um banco de dados único, com divisão por unidades		Sipeb, sem custo	
<u>04</u>	Confirmar e convidar, informando brinde na Barraca	02-05-11	Até festas	Cecília	Convite feito a 100% dos ex-alunos do banco de dados, confirmação de pelo menos 3%		Correio R\$2,00 cada – E-mail sem custo	
<u>05</u>	Avaliação de resultados	25-07-11	29-07-11	Cecília	Avaliação de presença e resultados das Festas Juninas das Unidades/projetos		Sipeb, sem custo	



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 100 Anos q.+ PLANO DE AÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Instituição: Associação SIPEB

Atividade: Barraca da Associação SIPEB nas Festas Juninas das Unidades/Projetos

Objetivo Estratégico: Stand de divulgação das ações da Associação SIPEB como um todo, nas festas juninas das unidades

Meta: 10% de presença de Fornecedores mais outros parceiros

Gerente da Meta: Cecília

Início: 09-03-11

Revisão: 26-04-11

Término: 25-07-11

### Item 01:

NO	Ações	Período		Líder Responsável	Resultado Esperado	Resultado Obtido	Custo	
		Início	Término				Orçado	Realizado
<u>01</u>	Selecionar com o líder da unidade um responsável para organizar os dados dos fornecedores e parceiros	09-03-11	11-03-11	Cecília	Escolha de pessoa comprometida e com acesso às informações		Sipeb, sem custo	
<u>02</u>	Levantamento de nome, contato, ano	14-03-11	20-04-11	Cecília	Seleção organizada de todos os contatos dos parceiros		Sipeb, sem custo	
<u>03</u>	Organização dos dados das unidades/projetos	25-04-11	29-04-11	Cecília	Montagem de banco de dados único, classificado por unidades		Sipeb, sem custo	
<u>04</u>	Convite e confirmação	02-05-11	Até festas e/ou encontro	Cecília	Convite de 100% dos fornecedores, clientes e parceiros		Correio R\$2,00 cada – E-mail sem custo	
<u>05</u>	Avaliação de resultados	25-07-11	29-07-11	Cecília	Presença de pelo menos 10% destes convidados, com boa impressão da Associação e Festas		Sipeb, sem custo	



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 100 Anos q.+ PLANO DE AÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Instituição: Associação SIPEB

Atividade: Livro dos 100 anos

Objetivo Estratégico: Resgatar a memória preciosa da Associação SIPEB e relatar seu posicionamento hoje e seus projetos futuros

Meta: Livro pronto até 29/10/2011

Gerente da Meta: Izabel

Início : 12/2010

Revisão : 15-02-11

Término: 29/10/2011

### Item 01:

NO	Ações	Período		Líder Responsável	Resultado Esperado	Resultado Obtido	Custo	
		Início	Término				Orçado	Realizado
<u>01</u>	Pesquisa Histórica	12/2010	04/2011	Izabel	Possuir embasamento necessário para a redação do livro.		Xerox SIPEB sem custo	
<u>02</u>	Entrevistas	01/2011	04/2011	Izabel	Conseguir entrevistar pelo menos duas pessoas de cada unidade atualmente e as irmãs mais antigas.		Viagens R\$ 352,06	
<u>03</u>	Transcrição das Entrevistas	02/2011	05/2011	Izabel	Transcrever todas as entrevistas em tempo hábil.		Sipeb/voluntários – sem custo	
<u>04</u>	Linha do Tempo	04/2011	30/04/2011	Izabel	Construir material para orientar a redação do livro de forma precisa e completa.		Sipeb/voluntários – sem custo	
<u>05</u>	Visitar/ Fotografar Unidades	01/2011	04/2011	Izabel	Registro fotográfico recente e em boa qualidade das Unidades atualmente		Sipeb/voluntários – sem custo	

<u>06</u>	Redação	04/2011	06/2011	Izabel	Construir o livro de forma completa e condizente com o carisma das ISJ, e a missão e visão da Associação SIPEB.		SIPEB sem custo	
<u>07</u>	Revisão 1	30/06/2011	30/07/2011	Maria Inês/ Ir Lúcia	Revisar no prazo para que o cronograma de cumpra.		SIPEB sem custo	
<u>08</u>	Alteração1	31/07/2011	05/08/2011	Izabel	Alterar no prazo para que o cronograma de cumpra.		SIPEB sem custo	
<u>09</u>	Editoração	08/08/2011	22/08/2011	Izabel/Rabbit	Desenvolver layout próprio e condizente com o perfil da publicação		Rabbit – sem custo	
<u>10</u>	Revisão 2	23/08/2011	30/08/2011	Maria Inês	Revisar no prazo para que o cronograma de cumpra.		SIPEB sem custo	
<u>11</u>	Alteração2	31/08/2011	2/09/2011	Izabel	Alterar no prazo para que o cronograma de cumpra.		SIPEB sem custo	
<u>12</u>	Aprovação	5/09/2011	07/09/2011	Maria Inês	Aprovar Alterar no prazo para que o cronograma de cumpra.		SIPEB sem custo	
<u>13</u>	Finalização	08/09/2011	09/09/2011	Izabel/ Rabbit	Finalizar Alterar no prazo para que o cronograma de cumpra.		Rabbit – sem custo	
<u>14</u>	Orçar impressão	22/08/2011	29/08/2011	Izabel	Para conseguirmos a melhor qualidade, no menor preço possível.		A5 – 120 pg – capa colorida – 60 unidades R\$1.112,00 A4 – 80pg – 10 unidades – R\$680,50	
<u>15</u>	Enviar para gráfica	26/09/2011	26/09/2011	Izabel	Enviar Alterar no prazo para que o cronograma de cumpra.		Rabbit – sem custo	

<u>16</u>	Distribuição	03/010/2011	31/12/2011	SIPEB	Entregar pelo menos um exemplar para cada funcionário, mais um para cada pessoa entrevistada, que não seja funcionária atualmente e ainda colocar dois exemplares em cada biblioteca da Associação para pesquisa. Enviar o livro para autoridades e bibliotecas públicas em cada cidade por onde a Associação SIPEB passou.		Encomenda SEDEX	
-----------	--------------	-------------	------------	-------	---	--	-----------------	--



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 100 Anos q.+ PLANO DE AÇÃO E ACOMPANHAMENTO

**Instituição:** Associação Instrução Popular e Beneficência

**Atividade:** Grande Encontro Celebrativo de Ação de Graças em Itu

**Objetivos Estratégicos:**

1. Reunir funcionários, irmãs, familiares e alunos em um grande encontro.
2. Criar um sentimento e uma experiência concreta de fazer parte de uma rede da Irmãs de São José, através de mais de 100 anos, tendo a SIPEB como uma das suas expressões missionária.

**Meta:** Realização do encontro dia 29/10/2011 com 60% de participação de colaboradores 10% alunos/as Gerente da Meta: Maria Conçuela

**Início :** 25/02/2011      **Revisão :** 11/03/2011      **Término:** 29/10/2011

**Item 01:**

NO	Ações	Período		Líder Responsável	Resultado Esperado	Resultado Obtido	Custo	
		Início	Término				Orçado	Realizado
<b>01</b>	Marcar data e definir local	11/03/2011	11/03/2011	Conçuela	Definição definitiva do local e data do encontro.		Custo das passagens – Itu/ São Paulo Jau/São Paulo Alimentação	
<b>02</b>	Formar Equipes para as diversas funções do evento.	11/03/2011	11/03/2011	Conçuela	Formação das seguintes equipes. 1. Liturgia 2. Organização do local 3. Organização do coquetel 4. Atividades do dia		Idem anterior	
<b>03</b>	Definição da Programação e cronograma	11/03/2011	11/03/2011		Cronograma alinhado com as atividades.			
<b>04</b>	Infra-estrutura	A definir	A definir	A definir				
<b>05</b>	Confecção dos convites			Izabel	Convite pronto com programação		Rabbit, sem custo	
<b>06</b>	Enviar convites	16/06/2011	30/09/2011	Fátima e Vera	Convites encaminhados para unidades		Correio	



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 100 Anos q.+ PLANO DE AÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Instituição: Associação SIPEB

Atividade: Programa Formação Colaboradoras e Colaboradores

Objetivo Estratégico: Treinar Gestores/as fortalecendo a missão os valores e a gestão na Associação Sipeb, a luz do Carisma de Comunhão fraterna.

Meta: Criar o programa e divulgar até 19 de março de 2011 Gerente da Meta: Berta

Início : 17/02/2011 Revisão : maio e setembro Término: outubro de 2013

**Item 01: Formação Para Colaboradoras/res em Liderança**

NO	Ações	Período		Líder responsável	Resultado Esperado	Resultado Obtido	Custo	
		Início	Término				Orçado	Realizado
<u>01</u>	Elaborar cronograma de Formação para lideranças	17/02/11	27/02/11	Eq. Gestão/Berta	Cronograma Compatível com todas as unidades		Horas trab.	
<u>02</u>	Elaborar Programa de Formação para Gestoras/es PFG	22/02/11	30/03/11	Berta	PFG – Gestão Pessoas; RM, de Espiritualidade; de Processos; Jurídica; de Recursos e de Mark.		Horas trab.	
<u>03</u>	Divulgar o Programa	04/04/11	06/04/11	Paula	Programa incorporado por todas as Unidades		R\$ 500,00	
<u>04</u>	Realizar em 2011 dois encontros de FG	26/04/11 30/08/11	27/04/11 31/08/11	Ir. Rita	Apropriação do Modelo Ass. SIPEB de Gestão confirmado no processo decisório; relatórios e planejamentos (PDCA)		20.000,00	
<u>05</u>	Avaliação dos encontros de FG	02/05/11 05/09/11	13/05/11 15/09/11	M. Inês	90% de satisfação e plano corretivo das ações adversas			
<u>06</u>	Planejar o a FG para 2012	01/11/11	30/11/11	M. Inês	Planejamento elaborado		Horas de trab.	
<u>07</u>	Planejar o a FG para 2013	01/11/12	30/11/12	A definir	Planejamento elaborado		Horas de trab.	



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 100 Anos q.+ PLANO DE AÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Instituição: Associação SIPEB

Atividade: Programa Formação de Colaboradoras e Colaboradores

Objetivo Estratégico: Treinar Colaboradores/as fortalecendo a missão os valores e a ação da Associação Sipeb, iluminada pelo Carisma de Comunhão fraterna.

Meta: Criar o programa de formação para ser trabalhado nas próprias Unidades e divulgar até 19 de março de 2011 Gerente da Meta: Berta

Início : abril 2011    Revisão : novembro de 2011 e 2012    Término: dezembro 2013

### Item 01: Formação para Colaboradoras/es

NO	Ações	Período		Lider Responsável	Resultado	Resultado Obtido	Custo	
		Início	Término		Esperado		Orçado	Realizado
<u>01</u>	Elaborar cronograma de Formação para Colaboradoras/es	01/04/11	20/04/11	M. Inês	Todas as Unidades cumprindo 30 h de form.		Previsão Orçamentária	
<u>02</u>	Elaborar Programa de Formação para Colaboradoras/es	01/04/11	20/04/11	Berta	Conteúdos: Trabalho em equipe; visão sistêmica; espiritualidade de Comunhão; Relações Interpessoais;		Previsão Orçamentária	
<u>03</u>	Divulgar o Programa	27/04/11	27/04/11	Maria Inês	Todos			
<u>04</u>	Preparar Apresentação Institucional da Associação SIPEB como parte do progra	01/03/11	20/04/11	M. Inês	Conhecimento da Ass. provocação para futuro			
<u>05</u>	Manual da/o Gestora/o para aplicação do programa nas unidades	01/04/11	20/04/11	Berta	Material Acessível; prático e essenciais ao projeto			
<u>06</u>	Pesquisar e disponibilizar recursos audiovisuais	01/04/11	20/04/11	Ir. Rita	Disponibilizar, vídeos, livros, etc. para Unidades			
<u>07</u>	Levantamento de Cursos rápidos, Palestras, seminários nas próprias cidades de Jaú, Itu, S. Paulo, Franca e Taboão	01/04/11	20/04/11	Ir. Paula	Complementar a Formação e Interagir com outras entidades e facilitadores			
<u>08</u>	Acompanhar a Elaboração do PFC das Unidades	10/05/2011	30/06/11	M. Inês	Todas as Unidades empenhadas na formação			
<u>09</u>	Planejar a Formação Integrada 2012 para Colaboradoras	01/11/11	30/11/11		Continuidade do Processo de Formação Colab. E Gestores/as			

<b>10</b>	Planejar a Formação Integrada 2013 para Colaboradoras/es em Ação	01/11/12	30/11/12		Continuidade do Processo de Formação Colab. E Gestores/as			
-----------	--	----------	----------	--	---	--	--	--



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 100 Anos q.+ PLANO DE AÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Instituição: Associação SIPEB

Atividade: Cartilha história da Associação SIPEB

Objetivo Estratégico: Elaborar uma Cartilha contando a historia, o presente e o futuro da Associação SIPEB, até 30 maio de 2011.

Meta: Entregar a cartilha para todos/as colaboradoras até 16/06

Gerente da Meta: Ir. Lourdes Toledo

Início : fev. 2011    Revisão : abril 2011    Término: 16 junho 2011

NO	Ações	Período		Líder responsável	Resultado Esperado	Resultado Obtido	Custo	
		Início	Término				Orçado	Realizado
<b>01</b>	Elaborar cartilha	17/02/11	15/05/11	Ir. Lourdes	Cartilha elaborada com fatos históricos e projeções futuras		Horas trab.	
<b>02</b>	Entrega do material às Unidades	10/06/11	16/06/11	Berta			Horas trab.	
<b>03</b>								



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 100 Anos q.+ PLANO DE AÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Instituição: Associação SIPEB

Atividade: Avaliação das Atividades

Objetivo Estratégico: Fazer pelo menos uma avaliação da atividade no meio do período de sua realização, conforme estabelecido no plano de ação

Meta: Meta: Avaliar 100% das atividades desenvolvidas pelo ciclo: Planejar, executar, verificar/controlar e realizar ação corretiva.

Gerente da Meta: M. Inês

Início : abril 2011      Revisão : bimestral      Término: novembro 2011

NO	Ações	Período		Líder responsável	Resultado	Resultado	Custo	
		Início	Término		Esperado	Obtido	Orçado	Realizado
<b>01</b>	Manter reuniões, com a gerente da meta de cada unidade	30/03/11	30/09/12	M. Inês	Mínimo de seis reuniões		Via Skype	
<b>02</b>	Visitar as Unidades	15/03/11	30/11/11	M. Inês	Mínimo de 1 visita por unidade		300,00	
<b>03</b>	Relatório bimestral	30/05/11	30/11/11	M. Inês	Relatório elaborado e enviado		Virtual	

Observação:

A atividade Intercâmbio entre as Unidades ficou para ser desenvolvida em outro encontro. Propomos oportunizá-la em 2012.