



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

CELIZAMA CABRAL NEPOMUCENO

**A ELABORAÇÃO DE UM PLANO OPERACIONAL PARA A IGREJA
PRESBITERIANA CENTRAL: UM ESTUDO DESENVOLVIDO NO SETOR
INFANTIL DE CAMPINA GRANDE - PB**

**CAMPINA GRANDE – PB
2012**

CELIZAMA CABRAL NEPOMUCENO

**A ELABORAÇÃO DE UM PLANO OPERACIONAL PARA A IGREJA
PRESBITERIANA CENTRAL: UM ESTUDO DESENVOLVIDO NO SETOR
INFANTIL DE CAMPINA GRANDE - PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra

CAMPINA GRANDE – PB
2012

N441e Nepomuceno, Celizama Cabral.
A elaboração de um plano operacional para a Igreja Presbiteriana Central: um estudo desenvolvido no setor Infantil de Campina Grande-PB . [manuscrito] / Celizama Cabral Nepomuceno. – 2012.
26f.; il. Color.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2012.
“Orientação: Prof. Msc. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra, Departamento de Administração”.

1.Plano Operacional . 2.Planejamento
3.Estratégia. I. Título.

21. ed. CDD 658.401 2

CELIZAMA CABRAL NEPOMUCENO

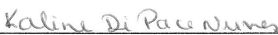
**A ELABORAÇÃO DE UM PLANO OPERACIONAL PARA A IGREJA
PRESBITERIANA CENTRAL: UM ESTUDO DESENVOLVIDO NO SETOR
INFANTIL DE CAMPINA GRANDE - PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra

Aprovado em: 21 / 06 / 2012.


Profª. Ms. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra/UEPB
Orientadora


Profª. Ms. Kaline Di Pace Nunes/UEPB
Examinadora


Profª. Ms. Maria do Socorro Carvalho/UEPB
Examinadora

Dedico este trabalho à Deus, meus pais, que contribuíram para a concretização do meu sonho. Agradeço pelo apoio e pela força durante os anos de graduação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me deu a oportunidade de ingressar na faculdade e de enfrentar todas as barreiras encontradas no decorrer dessa caminhada.

Agradeço com todo o meu carinho aos meus pais que me incentivaram durante todo esse tempo. E que me ajudaram a me manter firme durante essa jornada.

Aos meus professores, que me proporcionaram informações para que hoje eu pudesse ter uma base de conhecimento.

Agradeço ao meu namorado, Wellison Anacleto, pela força que tem me dado para poder concluir esta etapa de minha vida.

Em especial, agradeço a minha Orientadora Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra, que me auxiliou e me deu inspiração para escrever e concluir este Trabalho de conclusão de Curso.

Agradeço a todos os que colaboraram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REVISÃO DA LITERATURA	10
2.1 ESTRATÉGIA	10
2.1.1 Planejamento.....	11
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	12
4 A IMPORTÂNCIA DA ELABORAÇÃO DE UM PLANO OPERACIONAL PARA A GESTÃO DO SETOR INFANTIL DA IGREJA PRESBITERIANA CENTRAL.....	13
5 METODOLOGIA.....	14
6 ELABORAÇÃO DO PLANO OPERACIONAL	14
7. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO	15
7.1 MISSÃO E VISÃO DO SETOR INFANTIL	16
7.1.1 Missão.....	16
7.1.2 Visão	16
7.2.3 Objetivos e metas	16
7.2 ANÁLISE AMBIENTAL.....	18
7.3 ESTRATÉGIAS	18
7.4 PLANO DE AÇÃO.....	19
8 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	21
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	22
ABSTRACT	23
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23
ANEXOS	25
ANEXO A – Fluxograma	25

A ELABORAÇÃO DE UM PLANO OPERACIONAL PARA A IGREJA PRESBITERIANA CENTRAL: UM ESTUDO DESENVOLVIDO NO SETOR INFANTIL DE CAMPINA GRANDE - PB

NEPOMUCENO, Celizama Cabral¹

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido no setor infantil da Igreja Presbiteriana Central da cidade de Campina Grande. Assim, o estudo teve como principal objetivo elaborar um plano operacional a fim de contribuir para a gestão do setor. No que diz respeito aos aspectos metodológicos, utilizou-se o método de elaboração de plano operacional como parte do planejamento estratégico da referida igreja. A coleta dos dados primários deu-se através do levantamento de observações identificadas no setor infantil e de entrevistas informais com os colaboradores. Os dados secundários foram obtidos através de um planejamento elaborado pela igreja, como também de documentos, livros, revistas e sites da internet para uma melhor compreensão do assunto abordado. O plano operacional elaborado contemplou os seguintes aspectos: objetivos e metas; missão e visão; estratégias; plano de ação; monitoramento e avaliação. Constatou-se que o êxito da elaboração de um plano operacional depende da maneira de utilizar o conhecimento bíblico, do nível de comprometimento dos colaboradores e ainda do apoio das diversas áreas das comunidades eclesiais. Enfim, essa proposta pode ser continuada tanto pelos gestores religiosos como também em nível de graduação.

Palavras – chave: Plano Operacional, planejamento, estratégia.

1 INTRODUÇÃO

Numa época na qual nos deparamos com um ambiente de constantes mudanças sócio-econômicas, em que cada vez mais, as organizações estão incluídas em um mercado globalizado, é inegável para a sobrevivência das empresas, a utilização de ferramentas que auxiliem em sua gestão, a fim de que, proporcione estabilidade e competitividade diante da concorrência.

Para a sobrevivência de qualquer organização, independente do tipo de mercado em que atue, torna-se indispensável à utilização de um Plano Operacional, como ferramenta de diferencial competitivo que servirá de preparação para constantes mudanças que ocorrerão, dando suporte para a tomada de decisões e a possibilidade de delinear um futuro esperado.

Segundo Patel (2007) o que deve ser valorizado na elaboração de qualquer plano são os valores envolvidos. Assim, esse instrumento deve começar com uma definição de filosofia de trabalho, que está ligada aos valores humanos. Entretanto,

¹ Graduanda em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Email: celizamacabral@hotmail.com

também pode fazer uso dos valores cristãos. Daí a relevância do plano operacional como um processo para ajudar a alcançar esse alvo.

Na concepção de Portela (2011), as organizações religiosas mudaram o foco gerencial:

deixaram de ser vistas apenas como um conglomerado de pessoas, que se reuniam para louvores e devoções, e que estavam preocupadas exclusivamente com os afazeres cotidianos, com tudo ligado às questões espirituais. Se havia crescimento com novos membros aderindo ao movimento, esse ato era atribuído a Deus; mas, se, ao contrário, havia encolhimento, também isso era atribuído a Deus. Ou seja, o ato de administrar e gerenciar uma organização religiosa estava ligado, de uma forma ou de outra, às questões espirituais.

O fato é que ocorria a falta de conhecimento técnico por parte dos que gerenciavam tais instituições, e de técnicas estratégicas que pudessem contribuir para resultados mais positivos em termos de organização e planejamento. Portanto, mesmo se tratando de uma instituição religiosa com objetivos diferentes, esta é uma organização como outra, com obrigações, deveres e direitos.

Partindo desses pressupostos, torna-se possível evidenciar a importância de plano operacional que colabore para a orientação das organizações, sejam elas, com ou sem fins lucrativos, a alcançarem seus objetivos, pois estas necessitam determinar uma direção a seguir. Segundo Megginson *et al* (1998, p. 134) “O objetivo de um plano é assegurar-nos de que os recursos contribuam positivamente para se atingirem os objetivos da organização”.

Pressupõe-se que aplicabilidade do plano pode ter êxito, mediante o conhecimento da utilização de ferramentas estratégicas, especialmente no que tange à elaboração indicadores de desempenho que sejam coerentes com a realidade empresarial.

No que diz respeito à estratégia, Chiavenato (2004) entende que é o comportamento utilizado pela empresa ou organização para lidar com situações inerentes a seu ambiente. Trata-se, portanto, da mobilização de recursos para atingir objetivos, por meio do planejamento, mediante utilização de um plano, uma direção ou um curso de ação para o futuro.

Assim, constata-se a importância da elaboração de um plano operacional que sirva de base para a orientação das ações que foram determinadas pela organização em suas relações com o ambiente. Dessa forma, é fundamental esse direcionamento a ser seguido para as empresas de um modo geral. Portanto, através de um plano operacional bem elaborado e monitorado, elevam-se as chances de obtenção dos resultados esperados.

Dentro desse contexto, surge o seguinte questionamento: **como elaborar um plano operacional para o setor infantil da Igreja Presbiteriana de Campina Grande?**

Essa proposta teve como objetivo geral, elaborar um plano operacional que possa contribuir para a gestão do setor infantil da Igreja Presbiteriana Central.

Para atender ao objetivo geral, faz-se necessário alcançar os seguintes objetivos específicos: a) caracterizar a igreja objeto de estudo; b) Mencionar a importância da elaboração de um plano operacional para o setor infantil da Igreja Presbiteriana Central; c) apresentar um estudo em que se demonstra a

aplicabilidade do uso desta técnica nas instituições evangélicas; d) tecer recomendações práticas com base na literatura e na prática estudada.

A presente pesquisa desenvolve-se, além dessa parte introdutória, em mais três tópicos, conforme a seguir:

- I. Revisão da literatura: Tem o intuito de proporcionar um embasamento teórico à pesquisa, tendo sido consultadas bibliografias, dissertações, teses, anais dos principais congressos científicos, revistas especializadas e sites da internet;
- II. Metodologia: Nesse item, foram detalhados os métodos utilizados para se chegar aos resultados;
- III. A proposta de um plano operacional como processo para a obtenção de melhores resultados.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ESTRATÉGIA

Uma estratégia é um conjunto de objetivos e de políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo, permitindo à organização a obtenção de um programa de ação unificado para produzir os resultados almejados. Portanto, uma estratégia é capaz de estabelecer uma direção à organização que colaborará para o cumprimento de seus objetivos.

De acordo com Maximiliano (2006, p.329), estratégia é a seleção dos meios para realizar objetivos.

Toda organização que almeja ter seus objetivos alcançados, será necessária uma formulação de estratégias para alcançar os resultados esperados. Dessa forma, a organização deverá definir qual a melhor estratégia aderir e qual o caminho através do qual a empresa realizará suas atividades. Pode-se dizer que esta servirá de modelo de decisões da empresa, a fim de atingir objetivos pretendidos.

Para Oliveira, (2011, P. 181) A estratégia é extremamente importante para a empresa, e o executivo deve saber o momento propício aos movimentos estratégicos é tão importante o movimento em si. A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, desafios e metas estabelecidos.

Nesse sentido, a estratégia possibilitará a organização, caminhos alternativos para a realização do alvo que a organização pretende atingir.

Para Maximiliano (2007), a estratégia é o caminho para assegurar à organização seu desempenho e sua sobrevivência. Os processos de definição, implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorrem em circunstâncias de constantes mudanças. Desta forma, a estratégia não deve ser considerada como plano fixo ou determinado, mas um esquema de orientação dentro do fluxo de decisões empresariais (OLIVEIRA, 2010).

Dentro desse contexto, as organizações deverão definir, de fato, quais estratégias utilizar, já que, cada uma possui um público-alvo e características singulares.

Segundo Kluyver (2007), estratégia diz respeito a posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de que setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos

corporativos. Seu objetivo principal é criar valor para acionistas e outros *stakeholders* ao proporcionar valor para o cliente.

Dentro desse contexto, entende-se que a estratégia é uma ferramenta que auxilia à alta administração, direcionando as ações da empresa e reduz a tomada de decisões de forma precipitada. Dessa forma, pode ainda ser vista como um caminho para a concretização dos objetivos organizacionais.

Portanto, a estratégia corresponde à arte de trabalhar continuamente o ajuste da organização às condições externas que estão em contínuas mudanças, tendo em mente a permanência da organização e a sua visão de futuro. Ainda, em se falando em estratégia, observa-se que é capaz de nortear-se frente às diversas situações, sejam elas de turbulências ou incertezas no próprio ambiente.

2.1.1 Planejamento

Planejar diz respeito à construção de um referencial futuro através de decisões presentes, por se tratar de um processo de reciprocidade nas decisões, nas quais, é estabelecida a função de alcançar objetivos que foram antecipadamente estabelecidos. Significa a formulação de objetivos e ações, que por fim, a escolha feita será dada sobre a melhor ação.

Segundo Oliveira (2011), o planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro desse raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Diante do exposto, o planejamento facilitará não somente a tomada de decisões, como também, auxiliará a organização como instrumento para gerenciar um curso ou ação dentre inúmeros caminhos. De acordo com Maximiliano (2004), entende-se por planejamento a atividade de se definir um futuro desejado e de se estabelecer os meios pelos quais este futuro será alcançado. Trata-se essencialmente de um processo de tomada de decisões, caracterizado por haver a existência de alternativas.

Seguindo essa linha de raciocínio, observa-se que a prática do planejamento nas organizações, traz a capacidade de nortear-las frente à diversas ocasiões. Para Chiavenato (2004, p.15), o planejamento produz planos que se baseiam em objetivos e nos melhores procedimentos para alcançá-los adequadamente. Assim, planejar envolve a solução de problemas e a tomada de decisões quanto às alternativas futuras. O planejamento, portanto, é o processo de estabelecer objetivo e o curso da ação adequado para alcançar esses objetivos.

Dessa forma, observa-se que o planejamento é a ferramenta que direciona a organização à alcançar resultados desejados. Percebe-se também que é através dos planos que pode-se se antecipar aos acontecimentos. Em uma organização são apresentados três tipos de planejamento: o planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.



Figura 1 – Níveis de Planejamento
Fonte: Corrêa, 2007

Em relação ao direcionamento a longo prazo, vale salientar que o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. (Oliveira, 2011). Pode-se ainda dizer, que no planejamento estratégico, as decisões são tomadas com base nas estratégias e objetivos a longo prazo.

Para Casas (2000, p.230) o planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinha as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades de mercado. O Planejamento tático, por sua vez, é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico.

Segundo Chiavenato (2000, p.171), o planejamento tático é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização. Ainda de acordo com o autor retrocitado o planejamento operacional, por sua vez, é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa. Tem a função de definir como deverá ser realizado o planejamento estratégico e tático, também os planos operacionais e os de ação em um determinado período de tempo.

O planejamento operacional pode ser entendido como um sistema: inicia-se com os objetivos estabelecidos pelo planejamento tático, na sequência, esses objetivos são processados para desenvolverem planos detalhados gerando informações necessárias para maximizar e otimizar os resultados.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Oliveira (2011), planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um *exercício mental* que é executado pela empresa, independentemente, de vontade específica de seus executivos.

O Planejamento Estratégico surgiu no início da década de 70. Os administradores, nas décadas de 50 e 60, empregavam somente o planejamento operacional, sendo pouco provável o fato de que o gestor não tivesse um bom desempenho no negócio, por motivo de que, o crescimento total da demanda estava controlado. Na década de 70, esse fato mudou devido à turbulência nesse período, trazendo a tona diversas crises: aumento no índice de desemprego, o preço do petróleo disparou com a guerra de israelenses contra árabes, outro fator, foi a falta de energia e de matéria prima.

A sequência dos fatores negativos citados anteriormente trouxe a necessidade de novos métodos de planejamento administrativo, com a necessidade de manter as empresas em posições estáveis mesmo com a existência de problemas que pudessem ocorrer.

Assim, torna-se cada vez mais evidente a importância do Planejamento estratégico como ferramenta vital para as organizações. Vale destacar também, que é através da elaboração de estratégias que os gestores saberão quais iniciativas deverão ser tomadas.

4 A IMPORTÂNCIA DA ELABORAÇÃO DE UM PLANO OPERACIONAL PARA A GESTÃO DO SETOR INFANTIL DA IGREJA PRESBITERIANA CENTRAL

Partindo da necessidade de amenizar incertezas, qualquer tipo de organização necessita da utilização de ferramentas que possibilitem a visualização de cenários, com o objetivo de garantir a sua permanência no mercado. Para isso, é necessário que haja a elaboração de um plano operacional de forma que contribua para o cumprimento dos objetivos pretendidos pela empresa e para lidar com todas as situações que possam advir.

Diante do que foi mencionado, vê-se a importância de um plano e estratégico para qualquer tipo de organização independente do seu porte ou da área em que atue. A implantação dessa ferramenta é capaz de assegurar à organização, à redução do nível de incertezas e de estabelecer uma direção a seguir.

Oliveira, op.Cit.,p.4-6, explica que o [...] plano corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento.

Portanto, o planejamento é fundamental à gestão das empresas. Para colocá-lo em prática, os gestores precisam conhecer bem os seus limites e funções. Assim, são os planos que definem e organizam a melhor forma de alcançar os objetivos, por isso, são considerados as linhas mestras da empresa. Percebe-se também que através da utilização de estratégias, pode-se alcançar o cumprimento dos objetivos e metas da organização.

Segundo Wright et al, (2000), estratégia é conceituada como sendo os planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Segundo Oliveira (1997) a finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa.

Para que um determinado setor tenha sucesso na consecução de seus objetivos, torna-se necessário planejar estrategicamente, de modo que possa contribuir efetivamente para a obtenção dos resultados previstos.

Vale ainda salientar, a utilidade desses instrumentos para a gestão do setor infantil da Igreja Presbiteriana Central, que servirá de guia para direcioná-lo aos objetivos, com a possibilidade de assegurar um maior êxito em suas ações. Por isso, percebe-se a importância de adotar tais medidas com a necessidade de criar uma visão de futuro e de conduzir o setor de forma estratégica.

Tendo em vista tais aspectos, a eficácia das ferramentas citadas dependerá da junção de vários fatores, dentre eles, a habilidade de cumprir os prazos, a preocupação em consolidar os planos e de estabelecer estratégias.

Para tanto, a utilização desses recursos, contribuem de certa forma para uma melhor gestão no setor infantil com o objetivo de assegurar que o que foi planejado torne-se realidade podendo servir de referência às ações que deverão ser tomadas no presente, para produzir os efeitos desejados no futuro, de modo que, contribua efetivamente para o seu desenvolvimento.

Portanto, a elaboração de um plano operacional no setor infantil da Igreja Presbiteriana Central, poderá elevar a eficiência das ações executadas e os passos necessários para alcançá-las, de forma a contribuir para o alcance dos resultados esperados e de serem tomadas as melhores decisões.

5 METODOLOGIA

O presente estudo seguiu a metodologia de elaboração de plano operacional. Assim, para a realização desse plano, foram realizadas pesquisas em fontes primárias e secundárias. Os dados primários são informações produzidas pelo autor da pesquisa e as fontes secundárias são dados e informações coletadas por terceiros e colocados à disposição do público (DOLABELA, 1999).

A coleta dos dados primários deu-se através do levantamento de observações identificadas no setor infantil e entrevistas informais com colaboradores, tais como, pastores, presbíteros e integrantes que colaboram no próprio setor. Este tipo de entrevista é o menos estruturado possível e só distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados (GIL, 1999). É importante enfatizar que esses *stakeholders (clientes internos)* colaboraram para a elaboração do plano operacional, tendo em vista, a necessidade de promover ações para a tomada de decisões e a inclusão dos passos necessários que servirão de base para o seu desenvolvimento, dando suporte às melhores escolhas a serem tomadas. No estudo foram apresentados aspectos como: Missão, visão, pontos fortes, pontos fracos, ameaças, oportunidades, objetivos, metas, plano de ação e controle e avaliação do objeto de estudo.

Os dados secundários foram obtidos através de um planejamento elaborado pela igreja, documentos, livros, revistas e sites da internet para uma melhor compreensão do assunto abordado.

6 ELABORAÇÃO DO PLANO OPERACIONAL

Para elaborar o Plano Operacional, foi importante analisar os valores intrínsecos à igreja objeto de estudo. De acordo com esta instituição, a criança necessita durante o seu crescimento, de estímulos voltados ao ensino cristão, pois está iniciando sua caminhada na fé. Por esse motivo, o Departamento Infantil tem o

papel fundamental de conduzir seu público ao ensino da palavra e também do culto cristão.

Diante dessa grande tarefa e da necessidade de promover ações para oferecer suporte às tomadas de decisões no Setor Infantil, foi iniciada a elaboração deste documento para a realização de novas medidas e ideias que serão implementadas no período de 2012 à 2013. Essa ferramenta servirá de referência para o investimento no crescimento espiritual tanto das crianças como também de todos os que fazem parte desse trabalho. O plano operacional norteará todas as ações do período retrocitado e ainda servirá de suporte para a tomada de decisões.

O setor infantil é composto por cinco salas voltadas para o ensino cristão às crianças com idade de zero a dez anos e uma secretária, responsável por sua administração e manutenção (realiza compra de materiais, alimentação e fornecimento de material didático aos membros). É importante ressaltar que a denominação de “professores” na igreja se dá em função da atividade de evangelização e não pela formação pedagógica.

Esse departamento possui o apoio pastoral e do conselho da instituição, sendo este, formado por Presbíteros, no que se refere ao envolvimento e participação dos mesmos nas ações desenvolvidas. Vale ainda salientar, que a missão e visão da instituição foram elaboradas em parceria com seus colaboradores, bem como, o plano de ação. Foi ainda discutido com os membros, o plano operacional como um todo, com a finalidade de comunicar as ações a serem realizadas e de mostrar a importância do engajamento de todos para o andamento das atividades. O estudo ressalta a seguir o plano operacional proposto para a igreja Presbiteriana Central. No início foi realizada a caracterização da igreja e logo em seguida foram ressaltados os seguintes aspectos do plano operacional: a missão, visão, estratégias e plano de ação.

7 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

A Igreja Presbiteriana do Brasil foi fundada pelo missionário Ashbel Green Simonton (1833-1867), chegando ao Brasil em 1859. É a mais antiga denominação reformada do país.

Ao longo do século XX, surgiram outras igrejas do mesmo gênero, que se consideram herdeiras da tradição calvinista. São as seguintes, por ordem cronológica de organização: Igreja Presbiteriana Independente do Brasil (1903), com sede em São Paulo; Igreja Presbiteriana Conservadora (1940), com sede em São Paulo; Igreja Presbiteriana Fundamentalista (1956), com sede em Recife; Igreja Presbiteriana Renovada do Brasil (1975), com sede em Arapongas, Paraná, e Igreja Presbiteriana Unida do Brasil (1978), com sede no Rio de Janeiro.

Em abril de 1860, Simonton dirigiu o seu primeiro culto em português. Em janeiro de 1862, recebeu os primeiros conversos, sendo fundada a Igreja Presbiteriana do Rio de Janeiro. No breve período em que viveu no Brasil, Simonton, auxiliado por alguns colegas, fundou o primeiro periódico evangélico do país (Imprensa Evangélica, 1864), criou o Presbitério do Rio de Janeiro (1865) e organizou um seminário (1867).

Os principais colaboradores de Simonton naquele período foram seu cunhado Alexander L. Blackford, que em 1865 organizou as Igrejas de São Paulo e Brotas; Francis J. C. Schneider, que trabalhou entre os imigrantes alemães em Rio Claro,

lecionou no seminário do Rio e foi missionário na Bahia; e George W. Chamberlain, grande evangelista e operoso pastor da Igreja de São Paulo. Os quatro únicos estudantes do "seminário primitivo" foram eficientes pastores: Antonio Bandeira Trajano, Miguel Gonçalves Torres, Modesto Perestrelo Barros de Carval.

Em setembro de 1888 foi organizado o Sínodo da Igreja Presbiteriana do Brasil, que assim tornou-se autônoma, desligando-se das igrejas-mães norte-americanas. O Sínodo compunha-se de três presbitérios (Rio de Janeiro, Campinas-Oeste de Minas e Pernambuco) e tinha vinte missionários, doze pastores nacionais e cerca de 60 igrejas. O primeiro moderador foi o veterano Rev. Blackford. O Sínodo criou o Seminário Presbiteriano, elegeu seus dois primeiros professores e dividiu o Presbitério de Campinas e Oeste de Minas em dois: São Paulo e Minas.

Nesse período, a denominação expandiu-se grandemente, com muitos novos missionários, pastores brasileiros e igrejas locais. O Seminário começou a funcionar em Nova Friburgo no final de 1892 e no início de 1895 transferiu-se para São Paulo, tendo à frente o Rev. John Rockwell Smith. O Mackenzie College ou Colégio Protestante foi criado em 1891, sendo seu primeiro presidente o Dr. Horace Manley Lane. Por causa da febre amarela, o Colégio Internacional foi transferido de Campinas para Lavras, e mais tarde veio a chamar-se Instituto Gammon, numa homenagem ao seu grande líder, o Rev. Samuel R. Gammon (1865-1928)

A Igreja Presbiteriana de Campina Grande faz parte da Igreja Presbiteriana do Brasil. Esta tem suas origens na Reforma Protestante do século XVI, que, por sua vez, procurou resgatar o evangelho da graça de Deus pregada por Jesus e seus apóstolos. Como mencionado anteriormente, o presbiterianismo começou com o trabalho do missionário Ashbel Green Simonton em 1859. Hoje a Igreja Presbiteriana do Brasil forma uma confederação de comunidades espalhadas por todo o território nacional.

A Igreja Presbiteriana de Campina Grande foi organizada sob o ministério do Rev. Joel Rocha, no dia 3 de abril de 1938,

Atualmente, a Igreja Presbiteriana Central está situada no Bairro São José em Campina Grande. A área de atuação envolve o fornecimento à comunidade cristã em geral, de uma educação cristã de qualidade, reconhecida pela comunhão, unidade cristã e serviço ao próximo. Tem como sistema de governo uma democracia representativa onde a Igreja, em assembléia geral, elege seus pastores, presbíteros e diáconos. O seu portfólio de serviços é voltado para o público infantil, adolescentes, juventude, adultos e a terceira idade.

7.1 MISSÃO E VISÃO DO SETOR INFANTIL

7.1.1 Missão

Conduzir a criança ao aprendizado da Bíblia e à prática de orações diárias através das atividades desenvolvidas pelo Departamento Infantil, na perspectiva cristã reformada.

7.1.2 Visão

Tornar o Departamento Infantil referência para as outras igrejas evangélicas em termos de investimento espiritual tanto para as crianças quanto para a equipe de trabalho, bem como, implementar ações e investimentos que possam colaborar para esse setor.

7.2.3 Objetivos e metas

Objetivo 1: Elevar a participação das crianças na liturgia dos cultos aos domingos

Metas:

- Promover a cada dois meses a participação das crianças (seja em forma, cantos ou danças) nos cultos, como também em datas especiais, como por exemplo, dia das mães;
- Nos encontros subsequentes à apresentação mostrar fotos e vídeos da apresentação às crianças, ressaltando a importância do papel de cada um na igreja;
- No primeiro domingo de cada mês deverá haver o revezamento de crianças no que diz respeito à leitura de trechos bíblicos no culto;

Objetivo 2: Aumentar o nível de fidelização das crianças

Metas:

- Antes da entrada das crianças em sala, realizar um momento de devocional com a equipe do setor infantil uma vez por semana;
- Destinar 5% do faturamento do mês de Dezembro de 2012 para melhoria da estrutura física (instalações e climatização);
- Destinar os últimos 10 (dez) minutos dos encontros para obter sugestões das crianças no que diz respeito às novas atividades; além disso, deve-se questionar o nível de satisfação desse público retrocitado.

Objetivo 3: Orientar a criança sobre a importância de conhecer e praticar os fundamentos bíblicos

- Em todas as reuniões serão enviadas “atividades de casa” com versículos a serem lidos pelas crianças e debatidos nos encontros posteriores;
- Estimular o debate nos encontros dominicais sobre a aplicação dos ensinamentos bíblicos no convívio social;
- Realizar mensalmente a exposição de vídeos que promovam a conscientização das crianças sobre a relevância do conhecimento bíblico;

Objetivo 4: Promover a divulgação das atividades desse departamento tanto para o público da igreja Presbiteriana Central como também para a comunidade evangélica em geral objetivando aumentar a clientela infantil e atrair “professores”

- Expor nos murais da igreja as atividades desenvolvidas pelo departamento infantil;
- A cada dois meses obter um espaço em rádios evangélicas para divulgar a importância da evangelização das crianças, enfocando principalmente testemunhos vivenciados.
- Uma vez por mês deve-se estimular as crianças a darem pequenos testemunhos nos cultos do aprendizado adquirido no departamento infantil.

Objetivo 5: Melhorar a integração inter-departamental da igreja

- Promover uma vez por mês momentos de convívio entre professores e integrantes da secretaria com cafés da manhã;
- Realizar reuniões duas vezes por semestre com todos os departamentos das empresas, ressaltando a importância da ajuda mútua;

- A cada semestre os líderes religiosos deverão reunir os departamentos para realizar uma avaliação do trabalho em equipe, objetivando também reduzir as possíveis divergências.

Objetivo 6: Elevar o nível de comprometimento dos professores e integrantes da secretaria em relação ao trabalho do setor infantil

- Reduzir 20% do absenteísmo;
- Elaborar projetos de melhoria para o departamento a cada trimestre;
- Realizar palestras motivacionais e proporcionar treinamentos duas vezes por semestre.

7.2 ANÁLISE AMBIENTAL

A análise do Ambiente do setor infantil consiste no processo de identificação das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças que podem influenciar o cumprimento dos objetivos institucionais.

Quadro I: Análise de Swot

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Influência da mídia; • Conflitos de educação tidos como “modernos” com os princípios cristãos; • Tecnologias (Grande número de crianças conectando-se a internet sem orientação). • Concorrência de outros segmentos religiosos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatar experiências positivas de gestão para as outras igrejas da mesma congregação; • Filmes de boa qualidade; • Criação de um blog e rede social para melhorar a comunicação; • Utilizar a tecnologia da informação como um instrumento capaz de atrair novos fiéis.
PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
<ul style="list-style-type: none"> • Participação reduzida das crianças na liturgia dos cultos; • Falta de um controle de estoque de materiais; • Baixo comprometimento dos pais em levar as crianças à Escola Bíblica Dominical. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de recursos financeiros para a evangelização; • Definição clara das atribuições; • Professores experientes e capacitados para o trabalho; • Apoio do conselho da instituição; • Comprometimento dos membros; • Qualidade do material didático.

Fonte: Elaboração própria (2012)

7.3 ESTRATÉGIAS

- Realizar *benchmarking* e incorporar as melhores práticas dos departamentos infantis de outras igrejas evangélicas;
- Melhorar a sinalização do acesso às salas do Departamento Infantil e secretaria;

- Propor à igreja um espaço no “Encontro da Consciência Cristã” para debater assuntos relativos à importância do trabalho em parceria, expondo citações científicas sobre o conceito de sinergia;
- Realizar o cadastramento das crianças e dos “professores” a fim de obter informações valiosas para o banco de dados do setor;
- Estabelecer contatos com os pais sobre os motivos que podem ter levado as crianças à desistência da participação na igreja;
- Aproximar as crianças dos líderes da igreja (principalmente dos pastores);
- Pedir apoio às lideranças para conquistar um espaço nos retiros espirituais para a realização de palestras sobre a importância da contribuição na evangelização infantil. A partir daí, o recrutamento de voluntários poderá ser mais eficaz;
- Para estimular o desenvolvimento da “responsabilidade social” sugere-se a promoção de gincanas que visem uma maior integração das crianças à comunidade em geral. Além disso, os alimentos e brinquedos arrecadados devem ser destinados às instituições de caridade;
- Incentivar as crianças para o desenvolvimento de consciência ambiental. Assim, planejar um dia para plantar árvores;
- Convocação de novos voluntários no final dos cultos;
- Os colaboradores do setor deverão solicitar “revistas evangélicas em quadrinhos” adaptadas ao público infantil;
- Elaborar e entregar aos pais “boletins” que possam elencar a evolução espiritual das crianças;
- Reconhecer em público os pais que se destacaram como “modelos” na evangelização dos filhos;
- Realizar pesquisas destinadas aos pais com o objetivo de analisar os fatores que estimulam a participação das crianças;
- No dia do professor, estimular o reconhecimento público nos cultos dos integrantes que contribuem de forma efetiva para o exercício da evangelização;
- Promover comemorações dos aniversariantes do mês;
- Fazer a recepção para as crianças através da confecção de adesivos, cartões ou kits de boas-vindas; além disso, deve-se comemorar aos aniversários e serem distribuídos brindes;
- Promover o reconhecimento das crianças (em forma de elogios) pela participação dos cultos da escola dominical;
- Propor reuniões com os outros departamentos objetivando mostrar as ações desenvolvidas e resgatar a importância do apoio à parceria interdepartamental;
- Investir no lado espiritual dos colaboradores que podem influenciar direta ou indiretamente a eficácia dos serviços prestados.

7.4 PLANO DE AÇÃO

O Plano de ação elaborado contém a sequência de todas as ações que serão desenvolvidas durante o ano para a realização dos objetivos pretendidos.

Tabela 1 - Plano de Ação

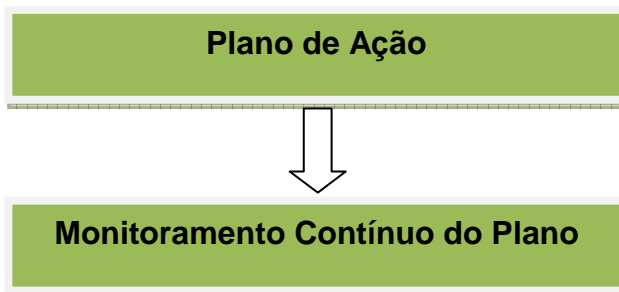
Atividades	Período	Responsável	Orçamento	Obs.
Convocação de novos integrantes para o DI	A partir do dia 29 de Janeiro	Pastores, Coordenadora	R\$ 0,00	
Sinalização das classes e do DI	Fevereiro	Equipe secretaria	R\$ 20,00	
Matrículas das crianças, professores e auxiliares	Todo o mês de Fevereiro	Equipe secretaria	R\$ 0,00	
Recepção aos visitantes e veteranos(Alunos e integrantes)	05/02	Secretaria e professores	R\$ 85,00	
Páscoa	8 de Abril	Berçário	R\$ 150,00	
Dia das mães	13 de Maio	Sala – 4 a 6 anos	R\$ 165,00	
E.B.F (Escola Bíblica de Férias)	Dias 20, 21 e 22 de Julho	Secretaria	R\$ 950,00	
Dia dos pais	19 de Agosto	Sala – 7 a 8 anos	R\$ 170,00	
Dia do pastor	Novembro	Sala – 9 a 10 anos	R\$ 80,00	
Dia do professor	15/10/2012	Secretaria	R\$ 150,00	
Dia das crianças	20/10/2012	Secretaria	R\$ 120,00	
Natal	25/12/2012	Secretaria	R\$ 400,00	
Estímulo aos professores (Cartõezinhos, mensagens,etc.)	Frequente	Secretaria	R\$ 15,00	
Treinamento e capacitação de professores e auxiliares	Duas vezes por semestre	Secretaria	R\$ 600,00	
Novo material didático para professores e alunos	Trimestral	Secretaria	R\$ 300,00	
Realizar o “Dia da Família”	22/07/2012	Secretaria	R\$ 1000,00	Semana da E.B.F.(Domingo)
Pintura nas paredes do Departamento Infantil	20 a 26 de Agosto	Sugestão: Fabinho	R\$ 1500,00	
Encontrão dos professores	Trimestral	Secretaria	R\$ 100,00	
Comemoração dos aniversários das crianças	Mensal	Secretaria	R\$ 80,00	
Apresentação das crianças nos cultos	A cada dois meses	Professores (Ensaio no 1º momento)	R\$ 0,00	
Momento de devocional com integrantes do setor infantil	Semanal		R\$ 0,00	
Encontro das crianças com a liderança	Ocasionalmente	Pastores, Presbíteros e	R\$ 0,00	

		Diáconos		
Exposição de filmes bíblicos para as crianças	Uma vez por mês.	Cultinho à noite	R\$ 0,00	
Reunião com os departamentos	Uma vez por semestre	Conselho da igreja	R\$ 0,00	
Expor nos murais da igreja as atividades desenvolvidas pelo departamento infantil;	Mensalmente	Secretaria	R\$ 30,00	
Elaboração de projetos de melhoria	A cada trimestre	Secretaria	R\$ 0,00	
Realização de palestras motivacionais	Duas vezes por semestre	Secretaria	R\$ 250,00	

Fonte: elaboração própria (2012)

8 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Através do Plano de Ação elaborado, haverá um monitoramento contínuo, com a preocupação de atender às ações propostas. O controle será viabilizado mediante o acompanhamento periódico pela diretoria do setor infantil através de reuniões, verificando principalmente se as metas e os objetivos estão sendo alcançados. A partir da constatação dos dados, importa saber o nível de obtenção de resultados positivos e de que forma poderão ser maximizados para os anos posteriores. Assim, a equipe terá uma visualização mais clara de suas expectativas.



Elaboração própria (2012)

Para realizar o monitoramento das ações de forma eficaz, foram estabelecidos indicadores de desempenho, conforme especificados no quadro II.

Quadro II: Indicadores de desempenho

Objetivos	Indicadores de Desempenho
Elevar a participação das crianças na liturgia dos cultos aos domingos	-Número de crianças inscritas no departamento e quantidade das crianças participantes dos cultos; -Número de crianças que participaram da liturgia nos últimos seis meses.
Elevar o nível de fidelização das crianças	-Índice de evasão das crianças; -Tempo médio de permanência das crianças do DI; -Índice de reclamações dos pais.

Orientar a criança sobre a importância de conhecer e praticar os fundamentos bíblicos.	-Quantidade de crianças que fizeram as “atividades de casa”; -Número de crianças que demonstram evolução significativa do aprendizado bíblico; -Quantidade de vídeos apresentados que promovem a importância da conscientização dos ensinamentos bíblicos.
Promover a divulgação das atividades desse departamento tanto para o público da Igreja Presbiteriana como também para a comunidade evangélica em geral objetivando aumentar a clientela infantil e atrair “professores”;	-Número de testemunhos das crianças; -Frequência de divulgação das atividades na mídia (rádio evangélica).
Melhorar a integração inter-departamental da igreja	-Frequência de eventos que promovem a integração entre os departamentos; -Quantidade de encontros com os líderes religiosos (pastores, presbíteros e diáconos);
Elevar o nível de comprometimento dos professores e integrantes da secretaria em relação ao trabalho do setor infantil.	-Índice de absenteísmo; -Número de projetos de melhoria contínua durante o ano; -Quantidade de palestras motivacionais e de treinamentos durante o ano.

Fonte: Elaboração própria (2012)

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Constatou-se que a presente proposta serviu para demonstrar a viabilidade do plano operacional em instituições eclesiais e ainda, demonstrou que o estabelecimento da direção a ser seguida pelas organizações pode elevar a probabilidade de alcance dos objetivos organizacionais. Independentemente do ambiente, da forma e de onde estão inseridas, as organizações precisarão estar atentas às questões gerenciais com o intuito de fornecer novos conhecimentos administrativos e de facilitar a tomada de decisões.

Na dinâmica do mundo globalizado, os membros religiosos devem ser valorizados pela sua visão holística na prestação de serviços evangélicos, como também pela capacidade de se adaptar às mudanças. Por esse motivo, apenas utilizar técnicas de elaboração de planos estratégicos em uma organização não representa garantia de que esta será uma prática constante e de sucesso (KEZNER, 2002).

Acredita-se que cabe aos gestores evangélicos repensarem um modelo de gestão consistente e verificar se estão promovendo mudanças no ambiente eclesial. Além disso, analisar se estão permitindo e buscando o desenvolvimento de competências que agreguem valor aos serviços prestados pelos departamentos infantis, por intermédio da elaboração de planos estratégicos.

A principal limitação dessa proposta foi a inexistência de estudos científicos similares a este tema que possibilitasse uma fundamentação mais completa sobre a viabilidade desse plano nas igrejas de um modo geral.

Enfim, acredita-se que a elaboração de planos estratégicos para os departamentos infantis dos diversos segmentos religiosos poderá gerar vantagem competitiva. Entretanto, vale ressaltar que o êxito da elaboração de um

direcionamento a ser seguido depende da maneira de utilizar o conhecimento bíblico, do nível de comprometimento dos colaboradores e ainda do apoio das diversas áreas das comunidades eclesiais.

O fato do setor infantil procurar tratar de assuntos referentes à gestão permite a outras organizações religiosas fazerem o uso de tais conceitos profissionais para uma possível profissionalização, pelo fato de trazer benefícios a sua administração. Por isso, tais instituições deverão procurar uma constante atualização no que se refere a novos modelos administrativos, e novos instrumentos de gestão para que assegure o cumprimento dos objetivos pretendidos.

No entanto, será necessário que se entenda o plano como um processo de melhoramento contínuo. Assim, deve ser revisto periodicamente pela gestão, a fim de proporcionar sempre que necessário, uma reorganização, em função de supostas mudanças que possam vir a ocorrer.

Cabe destacar que esta proposta pode ser continuada tanto pelos gestores religiosos como também em nível de graduação. Configurando essa possibilidade, torna-se relevante sugerir os seguintes desdobramentos futuros:

- Realização de novas pesquisas pautadas no modelo de elaboração de planos estratégicos sob a ótica do gerenciamento de projetos;
- Investigação dos incentivos pelos gestores das igrejas para a elaboração de planos para o departamento infantil.

ABSTRACT

This work was carried out in children's section of Central Presbyterian Church in the city of Campina Grande. Thus, the study aimed to develop an operational plan in order to contribute to the management of the sector. With regard to methodological aspects, we used the method of preparation of the operational plan as part of the strategic planning of that church. The primary data collection took place through the analysis of observations identified in the children's section and informal interviews with employees. Secondary data were obtained through a plan prepared by the church, as also of documents, books, magazines and websites for a better understanding of the subject matter. The operational plan developed included the following: goals and objectives, mission and vision, strategies, action plan, monitoring and evaluation. It was found that the successful development of an operational plan depends on the way to use knowledge of the Bible, the level of employee commitment and still support the various areas of church communities. Finally, this proposal can be continued by both religious as well as managers at the undergraduate level.

Keywords: Operational Plan, planning, strategy.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro, ed Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processos e práticas**. 3. Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. São Paulo. Editores Associados, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

KERZNER, HAROLD. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KLUYVER, Cornelis A. de. **Estratégia: uma visão executiva**/ Cornelis A. de Kluyver, John A. Pearce II; tradução de Mônica Rosemberg, revisão técnica de Carlos Tasso E. DeAquino – 2. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 2. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMINIANO, Antonio C. A. **Introdução à Administração**. 7. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos de criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. São Paulo: Atlas, 2004.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI Jr., Paul H. **Administração**. São Paulo: Harbra, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas/Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira**. – 29. – São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 27. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas/Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira**. – 6. Atualizada e ampliada – São Paulo: Atlas, 1992.

OLIVEIRA, D.P.R. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1997. 224p.

PATEL, Ketan J. **Mestre da estratégia, poder, propósito e princípio**. São Paulo: Best Seller, 2007.

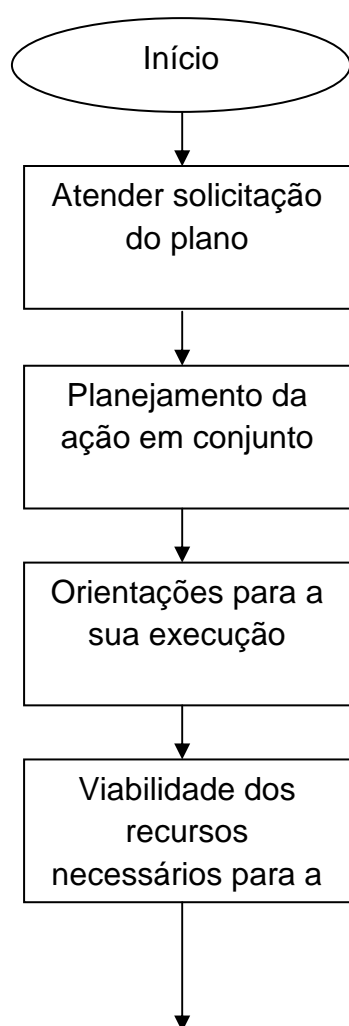
PORTELA, Simão Dias. **Planejamento Estratégico Aplicado ao Crescimento de Igrejas** Disponível em <http://www.artigosgospel.com/planejamento-estrategico-aplicado-a-crescimento-de-igrejas/>. Acesso em: 15/03/2012.

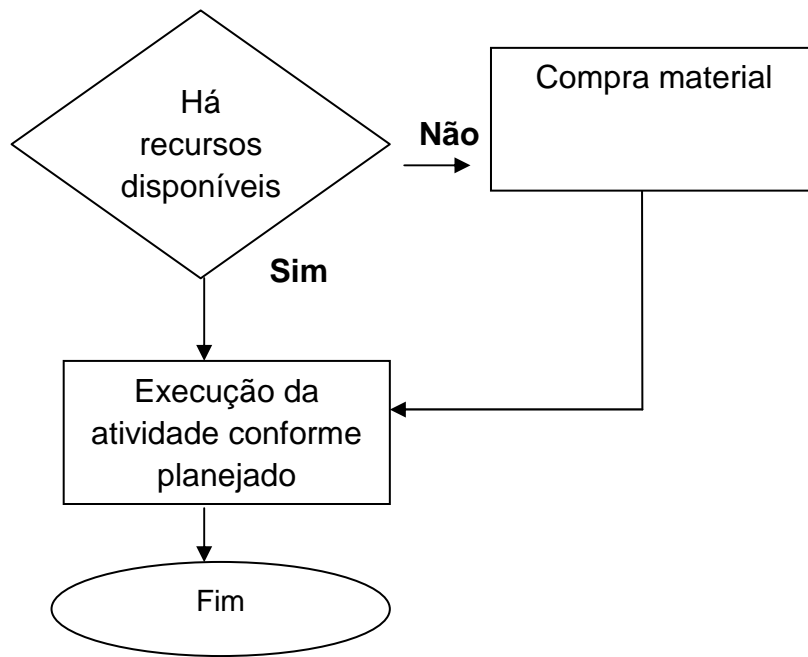
WRIGHT, P., Kroll, M. e Parnell, M., **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXOS

ANEXO A – Fluxograma

Este plano de ação pode ser orientado conforme o fluxograma proposto, conforme anexo I.





Fonte: Elaboração própria (2012)