



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DESCENTRALIZADO 2009 – 2011

“A sociedade civil compõe-se de movimentos, organizações e associações, os quais captam os ecos dos problemas sociais que ressoam nas esferas privadas, condensam-nos e os transmitem, a seguir, para a esfera pública política. O núcleo da sociedade civil forma uma espécie de associação que institucionaliza os discursos capazes de solucionar problemas, transformando-os em questões de interesse geral no quadro de esferas públicas”. (Habermas, 1997, p. 99).

EXPEDIENTE

Diretoria Executiva

Presidente: Eduardo Luiz Barros Barbosa (MG)

Vice-Presidente: José Diniewicz (PR)

1ª Diretora-Secretária: Alba Rosa Malheiros Lopes (PA)

2ª Diretora-Secretária: Solange Maria Cardoso de Brito (BA)

1ª Diretora-Financeira: Maria Helena Alcântara (DF)

2º Diretor-Financeiro: Marco Aurélio Ubiali (SP)

Diretora-Social: Elcira Bernardi (RS)

Diretora de Assuntos Internacionais: Maria Amélia Vampré Xavier (SP)

Autodefensoria Nacional

André Veiga Lima Bastos (PA)

Franciene Diogo Oliveira (DF)

Conselho de Administração

Presidente da Federação das Apaes do Estado do Amazonas

Maria das Neves Marães Moutinho

Presidente da Federação das Apaes do Estado da Bahia

Francisco Pereira dos Santos

Presidente da Federação das Apaes do Estado do Ceará

Pauline Carol Habib Moura

Presidente da Federação das Apaes do Distrito Federal

Maria Helena Alcântara

Presidente da Federação das Apaes do Estado do Espírito Santo

Rodolpho Dalla Bernardina

Presidente da Federação das Apaes do Estado do Goiás

Albanir Pereira Santana

Presidente da Federação das Apaes do Estado do Maranhão

Conceição de Maria Correia Viégas

Presidente da Federação das Apaes do Estado de Minas Gerais

Sérgio Sampaio Bezerra

Presidente da Federação das Apaes do Estado do Mato Grosso do Sul

Harley Ferreira Silvério

Presidente da Federação das Apaes do Estado do Mato Grosso

Marlene Franco Bonadiman

Presidente da Federação das Apaes do Estado do Pará

Emanoel O' de Almeida Filho

Presidente da Federação das Apaes do Estado da Paraíba

Ivaldo Araújo

Presidente da Federação das Apaes do Estado do Pernambuco

Maria Neuza Viana Freire

Presidente da Federação das Apaes do Estado do Piauí
Themístocles Gomes Pereira

Presidente da Federação das Apaes do Estado do Paraná
José Turozi

Presidente da Federação das Apaes do Estado do Rio de Janeiro
Tânia Maria Lessa de Athayde Sampaio

Presidente da Federação das Apaes do Estado do Rio Grande do Norte
Maria Iaci Pereira de Araújo

Presidente da Federação das Apaes do Estado de Rondônia
Ilda da Conceição Salvático

Presidente da Federação das Apaes do Estado do Rio Grande do Sul
Aracy Maria da Silva Lêdo

Presidente da Federação das Apaes do Estado de Santa Catarina
Rosane Teresinha Jahnke Vailatti

Presidente da Federação das Apaes do Estado de São Paulo
Antônio Candido Naves

Presidente da Federação das Apaes do Estado do Sergipe
Ilenoi Costa Silva

Presidente da Federação das Apaes do Estado de Tocantins
Raimundo Dias dos Santos Filho

Conselho Fiscal

Titulares:

Jairo dos Passos Cascais (SC)

Raimundo Nonato Martins (PI)

Unírio Bernardi (RS)

Suplentes:

Expedito Alves de Melo (MA)

Dotiva Gonçalves (GO)

Nilson Ferreira (MA)

Conselho Consultivo

Antônio Santos Clemente Filho (SP)

Elpídio Araújo Neris (DF)

Flávio José Arns (PR)

Justino Alves Pereira (PR)

Luiz Alberto Silva (SC)

Nelson de Carvalho Seixas (SP)

Equipe Técnica Fenapaes

Procuradoria Jurídica:

Procuradora-Jurídica: Sandra Marinho Costa

Assessoria Jurídica Consultiva: Alessandra de Oliveira, André Luiz Moreira da Silva

Núcleo Estratégico:

Secretário-Executivo: Sérgio Sampaio Bezerra

Coordenadora-Geral de Articulação e Promoção de Políticas: Clélia Parreira

Núcleo de Acompanhamento e Monitoramento:

Coordenadoras do Núcleo: Marina Barbosa, Marilene Pedrosa

Monitores nacionais:

Ana Paula Tostes Campos

Érika Uehara Tayra

Fátima Nazaré das Graças Barbosa Resende

Helena Maria Milagres Belo

Isabel Cristina Mota Rodrigues

Itana Sena Lima

Jurema Iara Algarve Bruschi

Layz Gerlany Soares

Lilian Cristina Karlinski

Maria da Conceição de Sousa Bittencurt

Maria do Socorro Cavalcante

Marina Aparecida Moreira Barbosa

Miriã Pereira Bueno

Nancy Ferreira Barbosa de Oliveira

Suely Cebrian Lopes Scarpelini Kaminski

Tânia Maria de Freitas Brandão

Núcleo de Comunicação Institucional

Coordenadora do Núcleo: Karina Lobo

Coordenadora de Captação de Recursos: Suely Rebouças

Coordenação de Tecnologia da Informação: Cristiano Octacílio Pinheiro

Coordenadora de Projetos e Convênios

Marilene Pedrosa

Coordenadora Administrativa

Ana Beatriz Cunha Maia de Oliveira

Coordenador Contábil/Financeiro

Henrique Mendes Ferreira

Apoio Administrativo

Arlete Sandra de Araújo Santos, Marcos Antônio dos Santos, Nelsina de Araújo Santos, Waldinéia Santana Ramos

Pregoeiro

Marcos Araújo

Núcleo de Relacionamento com o Usuário

Coordenadora do Núcleo: Leidiana Pereira

Equipe: Eunice Gusmão, Gláucia Rosa, Lucas Rodrigues

Universidade Rede Apae (Uniapae):

Coordenadora de Treinamento & Desenvolvimento: Renata Souza Vale

Coordenador de Autodefensores: Adinilson Marins dos Santos

Coordenadora de Apoio à Família: Júlia Bucher

Coordenadora de Educação e Ação Pedagógica: Fabiana Maria das Graças Oliveira

Coordenadora de Educação Profissional: Maria Helena Alcântara

Gerente de Projeto de Educação Física, Desporto e Lazer: Roberto Antônio Soares

Gerente de Projeto de Educação Artística: Francisco Marcos

MISSÃO

Promover e articular ações de defesa dos direitos das pessoas com deficiência e representar o movimento perante os organismos nacionais e internacionais, para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas Apaes, na perspectiva da inclusão social de seus usuários.

MENSAGEM DO PRESIDENTE

Prezados (as) companheiros (as):

Atualmente dirigentes enfrentam um mundo mais complexo, ambíguo e de mudanças extremamente velozes, que desatualizam rapidamente conhecimentos, tecnologias e análises antecipatórias. A visão estratégica da gerência torna-se tanto mais necessárias para enfrentar riscos e incertezas quanto mais vulneráveis às mudanças imprevistas e incontroláveis.

Os dirigentes não podem desprezar as análises racionais propiciadas pelo planejamento estratégico e pelo uso de técnicas administrativas, sob pena de se surpreenderem com mudanças danosas às suas organizações. Ao mesmo tempo, não podem se tornar escravos de suas previsões racionais, mas revê-las constantemente e complementá-las com a arte do julgamento estratégico.

A visão estratégica enfatiza o alcance de resultados através de um processo contínuo de antecipar mudanças futuras, tirando vantagens das oportunidades que vão surgindo e corrigindo cursos de ação em longo prazo. A gestão estratégica se implanta não por introdução de simples técnicas, mas por uma mudança significativa na prática gerencial.

Para agir estrategicamente o dirigente deve:

- Questionar permanente a missão sócio-econômica da empresa, no sentido de mantê-la não só viável, mas relevante e exitosas no ambiente em que opera;
- Ter segurança sobre a capacidade real da instituição em atender as demandas que recebe;
- Ter um processo gerencial que valorize a iniciativa, proação, análise racional e visão econômica de produtos e serviços;
- Mudar a postura gerencial de somente pensar nos problemas comuns e passar a pensar sistematicamente sobre o futuro e analisar problemas incomuns.

Dirigir estrategicamente é saber pensar sobre novas alternativas e sobre as novas condições que provavelmente incidirão sobre a organização. Aceitar a imprevisibilidade, saber elaborar planos, mas não se sentir escravizado por eles, planos que não são constantemente revisados não são estratégicos.

Abraço fraterno,

Eduardo Barbosa

Presidente da Federação Nacional das Apaes

INTRODUÇÃO

A Federação Nacional das Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais - **Fenapaes**, associação que congrega 23 Federações Estaduais e 2.012 Apaes começou na gestão 2006/2008 um novo ciclo marcado pela superação de cinco nós críticos diagnosticados:

1. Necessidade de melhorar a qualidade do atendimento/assessoramento as nossas filiadas;
2. Necessidade de sustentabilidade institucional da Fenapaes;
3. Ausência de uma proposta clara de comunicação institucional da Rede Apae;
4. Inexistência de um diagnóstico da Rede Apae e uma maior aproximação entre as Federações e suas filiadas;
5. Necessidade de elevação da qualidade do atendimento prestado pelas Apaes às pessoas com deficiência, por meio da melhoria da capacidade gerencial e técnica das diferentes unidades e instâncias do Movimento.

Com base nesse diagnóstico a Fenapaes na gestão 2006-2008 definiu como políticas estratégicas **o resgate do vínculo com as famílias e a autogestão e autodefensoria das pessoas com deficiência intelectual e múltipla** e elegeu, elaborou e implantou cinco projetos estruturantes para a Rede Apae visando solucionar cada um dos problemas detectados, que foram: ***a Sala de Soluções; Sustentabilidade Institucional da Fenapaes; Apae em Rede; Política Nacional de Acompanhamento e Monitoramento da Rede Apae e a Universidade Corporativa da Rede Apae.***

Esse novo ciclo visou o aperfeiçoamento contínuo, buscando uma maior profissionalização das ações realizadas e primando pela construção de um eixo

técnico contínuo na Rede Apae por meio da melhoria e da reestruturação de algumas ações já implantadas e promovendo novas ações.

BREVE RESGATE HISTÓRICO

Da inspiração e criação

Em 1954 foi criada no então Estado da Guanabara a primeira Apae (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais) do Brasil. Estimulada por uma senhora do corpo diplomático americano, pais de excepcionais (denominação usada na época para as pessoas com deficiência), perceberam a necessidade de se unirem para contrapor a omissão do Estado e ao preconceito da sociedade aos seus filhos. Surge então a Apae do Rio de Janeiro, imbuída em criar espaço educacional para o excepcional. Foram também influenciados pela Sociedade Pestalozzi, já existente, esse, porém um movimento de profissionais. Outras entidades governamentais já existiam para cegos (Benjamim Constant) e para surdos – INES.

Seria então a primeira Associação de Pais do Brasil.

A idéia se propagou, e iniciativas semelhantes surgiram em diversos Estados brasileiros, também por iniciativa dos pais, que começaram a se corresponder, visitar mutuamente, na busca de entendimento e recursos voltados para a problemática deficiência.

Em 1962, resolveram então promover um encontro das diversas associações existentes, e na cidade de São Paulo, dezesseis Apaes resolveram se constituírem em uma Federação Nacional, criando-se uma Diretoria Provisória – formada de Presidente e Secretário Geral e cinco Diretores, bem como um Conselho Consultivo formado pelos delegados das Apaes presentes.

Deliberam nessa ocasião por realizarem o primeiro Congresso das Apaes, que aconteceria em julho de 1963 na cidade do Rio de Janeiro. Para este então foi nomeado uma comissão organizadora, e pretendia-se também em Assembléia aprovar o Estatuto da Federação Nacional das Apaes, fato ocorrido após discussão de artigo por artigo de uma minuta de Estatuto apresentada. Foi assim criada formalmente em 13/07/1963 a Federação Nacional das Apaes, sendo seu primeiro

Presidente o Sr. Antônio Santos Clemente Filho – médico de São Paulo e pai de uma pessoa com Síndrome de Down que a partir de então dedicou-se ao movimento apaeano e às questões relacionadas às pessoas com deficiência. Seu mandato foi de dois anos, e a partir de então o Congresso das Apaes começou a se realizar de dois em dois anos, onde também se elegeria a nova diretoria.

Dos objetivos

Criada como uma organização da sociedade civil de caráter assistencial e educacional definiu-se suas finalidades:

- a. Promover medidas de âmbito nacional que visem e assegurem o ajustamento e o bem-estar do excepcional, onde se encontrarem.

Comentário: Nos dias de hoje podendo ser considerado um compromisso com a defesa dos direitos dessas pessoas, promovendo acesso a serviços e promoção da qualidade de vida.

- b. Órgão de coordenação direta ou indireta das atividades das filiadadas.

Comentário: Identificação da necessidade de estabelecer eixos norteadores e organicidade. Valorização de planejamento.

- c. Divulgação de informação sobre medidas referentes ao excepcional como planejamento de programas, de publicações de trabalhos e obras especializados.

Comentário: Diferença de estratégias de comunicação sobre conhecimento e forma de organização, colocando-os à disposição do “excepcional”. Valorização do conhecimento técnico científico.

- d. Documentação e divulgação de formas legais e regulamentações federais, estaduais e municipais.

Comentário: Socializar as conquistas legais nas esferas de governo que indicavam a garantia de direito e consciência sobre as necessidades de respaldo legal para reais conquistas.

- e. Estimular a realização de estudos e pesquisas.

Comentário: Valorização do processo investigatório a partir de nossa realidade. Contrapor o empirismo.

As estratégias

Observa-se desde a criação, uma preocupação em formar-se uma rede que comunicasse idéias e compromissos, articulando-se com a sociedade, órgãos públicos e privados. Isso se torna evidente quando define entre suas estratégias.

- a. Promover e auxiliar a formação de novas Apaes;
- b. Realizar campanhas de esclarecimento para filiação;
- c. Cooperar com instituições de educação de “excepcional”;
- d. Conscientizar a sociedade sobre o excepcional;
- e. Cooperar com outras entidades para alcançar o objetivo anterior;
- f. Estimular e auxiliar a criação de escolas especializadas e oficinas protegidas oficiais ou particulares;
- g. Promover entendimento com a indústria, comércio e agricultura para criar oportunidades de trabalho;
- h. Incrementar intercâmbio nacional e internacional;
- i. Criar boletim informativo;
- j. Realizar campanhas para fundos.

As estratégias evidenciam um compromisso em pautar a Sociedade e os Governos com a questão da pessoa com deficiência, criando-se equipamentos sociais voltado para o atendimento educacional dessas pessoas, fazendo ampla articulação com organizações governamentais e não governamentais para tais, já remetendo nessa época a idéia de autonomia e potencialidade quando já preconiza a possibilidade de mercado de trabalho. A sustentabilidade também aparece como ação estruturante.

Organização e Sustentação

A Federação Nacional das Apaes se organizou através de:

1. Assembléia Geral: reunia-se de dois em dois anos, através de convocação das filiadas para apreciação de Plano de Ação, Relatório de Atividades, análise de aprovação de contas, definição de rumo e eleição por voto direto das membros da Diretoria, Conselho Fiscal e Conselho Deliberativo.

2. Conselho Deliberativo: Com mandato de quatro anos, era composto de um delegado de cada Estado onde havia Apae.

3. Conselho Fiscal: Membros efetivos e suplentes. Mandato de dois em dois anos.

4. Diretoria: Mandato de dois anos.

- Presidente
- Vice-Presidente
- 1 Secretário Geral
- 1 Tesoureiro
- 1 suplente

O cargo de presidente só poderia ser assumido por pai, devendo o restante de a diretoria ser também na sua maioria de pais.

Os vice-presidentes eram em número de 5, sendo 1 de cada região brasileira assim denominada – Norte, Nordeste, Leste, Sul e Centro-Oeste.

O princípio democrático e representativo predominava buscando a equidade. Discussões calorosas e eleições disputadas, inclusive com várias chapas foi uma característica por muitas décadas.

Desde a criação, estabeleceu-se contribuição das filiadas, como fonte de receita para manutenção da Federação. Com critérios claros desde o início, primeiro utilizando percentual de 15% sobre o resultado financeiro da Apae e depois se usando o critério de grupo populacional da cidade onde a Apae era situada. Tais critérios aparecem como deliberações nas Assembléias Gerais.

As Assembléias Gerais demonstram um número crescente de participantes e de filiadas e alterações graduais na estrutura foram se dando.

Observa-se no início do movimento uma influência técnico-científica nos planos de ação do movimento, com grande interesse pela pesquisa médica, sendo inclusive o Secretário Geral da Federação, o psiquiatra renomado Stanislau Krynsky, que ajudou muito a estruturação da Federação, inclusive no aspecto logístico, quando este funcionou em São Paulo. Quando da criação de Brasília, mudou-se para a capital, sendo aqui instalada e onde é sediada até os dias de hoje.

Percebeu-se também uma preocupação na eleição de presidentes que facilitariam o acesso ao governo. No regime militar, seu presidente era um Coronel do Exército, que exerceu vários mandatos, em 1969 um deputado federal, na constituinte também, fato que se repetiu por diversas vezes na década de 90 e em 2004. O perfil de dirigente escolhido era de pessoas que pudessem exercer influência política.

A regra de um presidente não pai, só foi quebrada em 1995, com a eleição de Eduardo Barbosa, médico e com experiência de gestão de Apae, que também foi eleito deputado federal.

Em 1971, as vice-presidências foram ampliadas. Pelo grande número de Apaes nos Estados do Sul e São Paulo, essas passaram a indicar individualmente os vice-presidentes, aumentando-se de cinco para nove vice-presidentes.

Em 1973, instituíram-se indenizações aos vice-presidentes sobre despesas assumidas nos Estados, já que tinham que realizar muitas viagens para divulgação do movimento. Criou-se também a vice-presidência de Minas Gerais. Nesse caso realiza-se a primeira Olimpíada Nacional das Apaes no Estado da Guanabara.

No ano de 1975, criou-se a figura de Suplentes dos vice-presidentes, para ajudar o trabalho nos Estados, também a figura de Secretário Geral Adjunto, Tesoureiro Adjunto e Procurador Geral não eleito, mas indicado pelo presidente.

Em 1977, deu-se a autonomia dos vice-presidentes dos Estados em designar delegados regionais para facilitar os trabalhos. Nesse ano também se leva pela primeira vez atletas brasileiros com deficiência para encontro internacional em Michigam, nos Estados Unidos.

Em 1981, desmembram-se as vice-presidências do Espírito Santo e Rio de Janeiro, e estabelece que os Congressos das Apaes deveriam ter um eixo administrativo e um eixo técnico-científico. Também apontam a necessidade de ter uma Procuradoria Jurídica na Federação funcionando em tempo integral e começa-se a discussão que as vice-presidências deveriam ter competências definidas estatutariamente, bem como estrutura para exercer suas funções, bem como procurador jurídico.

Em 1985 a Federação Nacional das Apaes sedia no Brasil o Congresso Internacional da Liga Internacional das Associações de Pais das Pessoas com Deficiências, provocando em 1987 a criação da vice-presidência de Assuntos Internacionais. Cria-se também a vice-presidência de Educação Física, responsável pela realização de conceitos nacionais, participação de eventos esportivos para Deficientes Mentais internacionais e articulação de professores de Educação Física das Apaes.

1989 foi o ano que se inclui no Estatuto a obrigatoriedade de se ter na Diretoria da Federação, representantes das pessoas com deficiência mental, sendo em número de dois, com gêneros diferentes.

Em 1991, estabelece que membros da Diretoria poderiam ser reconduzidos apenas uma vez e transforma-se as vice-presidências nos Estados criando-se as Federações Estaduais, com autonomia jurídica, administrativa e financeira. O movimento se amplia tanto que não é possível ter ações centralizadas. A Federação Nacional das Apaes ocupa assim uma posição de articuladora, definidora de diretrizes, responsável pela preservação da marca e pela representação do Movimento das Apaes, além de seguir sendo responsável pela realização de eventos nacionais.

Nessa época criam-se na Federação Nacional a assessoria jurídica, a técnica, a de comunicação, a de relações públicas, a de eventos, atividades produtivas e presenças.

As Federações vão se estruturando no período de 92 a 94, com a elaboração de um estatuto padrão. Tal estatuto, ao qual passam a aderir, fica preservado o direito de que possam introduzir questões que atendam a peculiaridades regionais.

Em 1996 inicia-se um diagnóstico do movimento, culminando com a publicação do Eixo Referencial das Apaes, com pontos críticos e positivos, ressaltando a constatação de um contingente de pessoas que assumem de forma aguerrida a causa, consagrando o termo *causa apaeana*, porém mostrando a necessidade de se dispor de diretrizes claras sobre organização administrativa e estruturação de programas. Classifica-se as Apaes em três grandes grupos, aquelas que se mantêm numa posição assistencialista, outras com caráter integrativa-adaptativa e as mais progressistas com visão inclusivista-transformadora. Tais posturas refletem no modelo de gestão e organização de serviços.

Nessa época o ambiente externo começa a discutir o terceiro setor e a responsabilidade social. Imprimi-se idéia de organizar as entidades em busca de eficácia e efetividade; propõe-se treinamento de dirigentes e profissionais para assumirem esse novo papel e são elaborados e distribuídos manuais de gestão financeira, de recursos humanos, de materiais, manual de conceitos. Publica-se um livro intitulado Ciclo de Debates, onde se busca posicionar sobre a questão em voga: Educação Inclusiva, Família, Renda e Trabalho, Articulação Comunitária; e um outro, contendo referencial para organização de serviços na Educação Profissional e Trabalho com a Família. Esse conjunto de publicações é denominado Projeto Águia, tendo a figura de águia como inspiração. Nas articulações dos manuais de gestão, propõe-se plano estratégico, organograma de referência que observa áreas recomendadas, ressalta a participação das famílias, propõe-se a criação de plenária dos pais e de ouvidoria.

Nesse contexto em transformação, o perfil dos dirigentes passa a ser questionável, afinal implicaria na identificação de novas atitudes. Dentre elas, uma que se constitui desafio político, é fazer dialogar um dirigente com enfoques assistencialistas com as exigências inclusivistas, numa Rede que se constitui de mais 2.000 entidades, distribuídas em regiões tão diferentes.

- A interlocução direta entre os dirigentes é mais dificultada. Necessita-se de intermediações. Definir formas competentes de meio e comunicação é um desafio cada vez maior.

- Mudanças drásticas na legislação, Constituição de 1988, suas regulamentações, uma nova lógica de organização de assistência social, extinção da

LBA, Lei de Diretrizes e Bases de Educação, ECA, LOAS, traz exigências diferentes das anteriores. A articulação comunicativa é mais sofisticada. A criação de Conselhos de Direitos, políticas sociais mais descentralizadas mudam todo o eixo de orientação e atração. A Educação Especial necessita se organizar dentro das exigências de LDB e do Estatuto da Criança e do Adolescente.

Em 2001 a Federação Nacional lançou o documento Apae Educadora, que visava contribuir para a organização das escolas mantidas pelas Apaes, que deveriam estar estruturadas em níveis de ensino, ter um projeto político-pedagógico e buscar autorizações para seu pleno funcionamento junto às instâncias gestoras da educação no município em que estavam funcionando.

Todas estas propostas de reordenamento exigem muito mais da Federação Nacional e das Federações Estaduais, que necessitam de estruturação e recursos humanos para desempenhar papel de assessoria e articulação.

A questão financeira é o grande ponto de estrangulamento. A gestão de 2002-2005 buscou lançar programas de auto-sustentação. Tenta-se valorizar a marca Apae, mas também usá-la para busca de recursos. Tendo-se vários programas com visão de royalties que são: Apae Noel, Apae Energia, muitos campos da Apae e Programa de Gestante são propostas. Nessas, o Apae Energia é o mais bem sucedido. Tal proposta interfere em interesses das filiadas, já que essas apresentam formas de busca de financiamento que às vezes são competitivas com as propostas da Federação. Ao mesmo tempo não se tem expertise na realização desses eventos. Buscam-se parcerias na iniciativa privada. Persistência, questionamentos, não continuidade aos programas anteriores: Projeto águia, Apae Educadora.

As Federações Estaduais caminham em passos bem diferenciados. Algumas avançam, outras não. Lideranças não conseguem dar dinamismo às propostas, por insuficiências de recursos humanos e/ou financeiros de não compreensão das questões.

A própria Federação Nacional não consolida estrutura interna para tamanhos desafios.

Chega-se a gestão de 2006-2008, agora com mandatos de três anos com desafios de estruturação, formalizar e fazer avanços as propostas. A Educação Inclusiva é assumida pelo Governo Federal com política de Educação Especial,

preconizando o fim das escolas especiais, novos desafios, fazem a diferença de manutenção das escolas especiais, porém, é imposta ao movimento com exigências externas. O próprio financiamento do SUS, agora uma possibilidade, obriga as Apaes para organização de ações que atendam a exigências estabelecidas.

Escândalos em outros órgãos reduzem recursos públicos. Visão de governo estatizante dificulta a relação governo-Apae. Vários movimentos sociais da área competem em espaços e confrontos de concepção.

As pessoas com deficiência física e sensorial assumem um maior protagonismo, dificultando a percepção das necessidades do deficiente intelectual. O programa de Auto-defensores além da questão de direito é estratégia para serem ouvidos.

Em 01 de Janeiro de 2006 iniciou-se uma nova gestão da Federação Nacional das Associações de Pais e Amigos Excepcionais – Fenapaes, tendo início um novo mandato de três anos.

Na reorientação das estratégias e modos de promover a rede, a Fenapaes tem buscado assumir um papel mais ativo na condução das políticas institucionais que possam implicar em mudanças importantes na qualificação dessa rede e na busca de alternativas à sua própria consolidação e sustentabilidade. Nesse esforço, tem procurado incentivar e consolidar ações que contribuam para promover a sinergia necessária entre o saber técnico, a família e o usuário da rede; e resgatar experiências já implementadas, sobretudo as que representaram esforço na construção de parâmetros e de diretrizes institucionais.

Uma das políticas que a Fenapes entende como sendo prioritária e que resulta, fundamentalmente, da ampliação da própria rede e de sua expressiva capilaridade e diversidade, é a proposição de uma política que oriente a qualificação técnica do Movimento, buscando evitar que a fragmentação das ações e dos projetos, principal responsável pela falta de efetividade de muitas iniciativas desenvolvidas. Para tanto considerou:

- a necessidade de mobilização de pessoas e de dirigentes em favor da articulação e potencialização de ações e projetos articulados nos âmbitos municipal, estadual e nacional
- o fortalecimento da Rede Apae
- a qualidade da gestão, das ações e dos serviços oferecidos pelas Apaes, pelas Federações das Apaes dos Estados
- a diversidade e a singularidade de cada unidade, sua organização e inserção no Movimento
- a importância da formação, atualização e aperfeiçoamento técnico do Movimento para a promoção das mudanças necessárias à sua consolidação
- o desenvolvimento continuado das capacidades técnicas como forte instrumento para a promoção da oferta de serviços e de ações relevantes e de qualidade da rede
- o comprometimento da gestão com a atenção prestada e a formação técnica do Movimento

A partir de tais considerações houve um investimento considerável na ampliação da participação da Fenapaes nos espaços políticos e de controle social das políticas públicas, visando uma maior aproximação do Movimento com esses fóruns temáticos e instâncias deliberativas, assim como uma maior presença da instituição em eventos de destaque nos cenários nacional e internacional, no intuito de introduzir, ou em alguns casos fortalecer, a necessidade de consideração das especificidades da deficiência intelectual nos debates e discussões realizados.

De forma estratégica, se buscou – e conseguiu – assegurar a presença institucional do Movimento das Apaes no Conselho Nacional dos Direitos do Idoso (CNDI), no Conselho Nacional de Saúde (CNS), no Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa Portadora de Deficiência (CONADE), no Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONANDA), no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), no Conselho Nacional da Juventude (CONJUVE), no [Fórum Nacional de Saúde Mental Infante-Juvenil](#), no Fórum Regional de Organizações da Sociedade Civil da América Latina e Caribe sobre o Envelhecimento, no Fórum DCA, além da

criação e da coordenação do Fórum de Entidades Nacionais de Defesa das Pessoas com Deficiência.

Diante desse fato, se faz necessário uma análise da gestão 2006-2008 com base nas duas políticas estruturante que são **o resgate do vínculo com a família e a autogestão e autodefensoria das pessoas com deficiência** por meio dos cinco programas definidos como estruturante para o movimento apaeano:

1 – ATENDIMENTO AS FILIADAS – SALA DE SOLUÇÕES

No começo da gestão (2006), foi realizado um levantamento da situação encontrada na Fenapaes sobre todas as áreas. Tendo sido diagnosticado uma ineficiência no atendimento prestado às suas filiadas. Surgiu então, a Sala de Soluções, com o objetivo de assessorar a Rede Apae, munindo-a de informações precisas e de qualidade. O primeiro ano de implementação das atividades da Sala de Soluções foi uma espécie de laboratório, onde foram testadas algumas pessoas para compor a equipe, para conseguir uma equipe preparada para desempenhar tal desafio. Mas já pudemos notar que a idéia poderia dar mais frutos, de acordo com o resultado alcançado pela enquete respondida pelas Apaes, onde 70,83% disseram que o atendimento prestado havia melhorado.

Em 2007, a Sala de Soluções passou por uma reestruturação da equipe, que alcançou resultados significativos para a continuidade deste projeto estruturante. Dentre as principais ações deste ano, podemos destacar: definição de papéis, da estrutura física e de instrumentos de trabalho, monitoração das ligações e e-mails recebido, acompanhamento da enquete respondida pelas Apaes e a preocupação constante com a atualização das informações a serem prestadas à rede. Quanto aos desafios superados em 2007, temos: ter 'resolutividade'; motivar a equipe para o trabalho e a capacidade de reter e prestar informações de todas as áreas.

No ano de 2008 pudemos concluir que com os ótimos resultados obtidos no ano anterior, poderíamos trabalhar com mais vontade e com a certeza de que estávamos no “caminho certo”. Por isso, as ações traçadas para o ano de 2008 foram bem pontuais: implantação do sistema web de atendimentos, onde todas as demandas trazidas são incluídas num banco de dados com todas as informações necessárias; acompanhamento das prestações de contas do FNDE; acompanhamento das certidões CNAS; habilitações e adesões ao FNDE; atualização da Sala de Situação e criação da Sala de Situação Virtual e acompanhamento dos relatórios de atendimentos.

2 – SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL

- Reestruturação das campanhas nacionais Apae noel e cartão de natal;
- Mudança do foco das campanhas para a valorização da marca e da causa da deficiência em detrimento de captação de recursos;
- Estruturação da campanha Apae energia;
- Realização da campanha Apae em ação e Band vida;
- Realização de dois bazares da Apae;
- Instalação de Equipamentos de segurança/incêndio;
- Reforma na sala do servidor e implementação da sala de pregão com divisórias e reestruturação do ar-condicionado;
- Foram tomadas as devidas providências no sentido de resolver o problema crônico de infiltração que afeta o 5º. Andar do Edifício Venâncio IV : Por meio de pregão eletrônico, efetivamos o serviço de impermeabilização em toda a área externa;
- Reparo da instalação elétrica no servidor e nas salas;
- Reparo nas portas e fechaduras;
- Compra de novos toldos para a Instituição;
- Reforma interna e externa de pinturas/esquadrias, prevenindo a depreciação da mesma através de recursos provenientes da venda de uma sala que não estava sendo utilizada por essa Instituição, realizamos as seguintes melhorias físicas;

- Estabelecimento de fluxo de viagens, envio de correspondências via correio e parceria com a Empresa Itapemirim para envio de cargas;
- Foi instalado um tubo de ventilação de ar condicionado para a sala do servidor.
- Reestruturação do mobiliário e instalação de equipamento de datashow na sala de Situação e do Presidente.
- Reestruturação da Biblioteca a fim de atender a demanda da Universidade Corporativa e o usuário em geral;
- Reestruturação do Almoxarifado;
- Envio de materiais para as novas filiadas;
- Mudança do escritório de contabilidade e da auditoria representando uma melhoria na credibilidade desses serviços.
- Definição de fluxos internos contábeis e financeiros
- Reestruturação da procuradoria jurídica;
- Implantação do VOIP (telefonia via internet) para redução de custos.

3 – APAE EM REDE

- Reestruturação do projeto Apae inteligente transformando-o no Apae em Rede. Parceria da Apae de Bauru/SP, Federações estaduais do Paraná e de São Paulo e Federação Nacional;
- Planejamento do projeto Apae em Rede;
- Definição do padrão de layout do sitio da web e da arquitetura básica de informação;
- Definição da gestão do projeto com os parceiros
- Implantação em **19** Federações Estaduais e **305** Apaes.

4 – POLITICA NACIONAL DE ACOMPANHAMENTO E MONITORAMENTO DA REDE APAE

- Estruturação da coordenação do núcleo de acompanhamento e monitoramento das ações;

- Construção da política nacional de acompanhamento e monitoramento da rede Apae com a participação de **44** unidades/filiadas entre Apaes e Federações Estaduais num projeto piloto que ocorreu em 2007;
- Elaboração e distribuição da Política Nacional de Acompanhamento e Monitoramento das ações das Apaes;
- Estruturação da equipe de monitores nacionais para a implantação da política;
- Elaboração das sínteses das análises dos relatórios de gestão por estado.

5 – UNIVERSIDADE CORPORATIVA DA REDE APAE

- Criação da Universidade Corporativa da Rede Apae – Uniapae e sua aprovação nas instâncias colegiadas deliberativas do Movimento;
- Seleção e composição do corpo docente voluntário da Uniapae, com aprovação de 57 docentes dentre os candidatos participantes do processo seletivo;
- Assinatura de Termo de Cooperação com a Apae de Pará de Minas para oferecimento de cursos de atualização e de aperfeiçoamento técnico e profissional;
- Assinatura de Termo de Cooperação com a Apae de Salvador para implantação do Sistema Integrado de Gestão das Apaes;
- Instalação e implementação de três Câmaras Técnicas (Educação, Saúde e Trabalho, Emprego e Geração de Renda) visando o assessoramento da Federação Nacional para a discussão, elaboração e revisão dessas políticas setoriais na rede Apae;
- Instalação e implementação de dois Grupos de Trabalho (Jurídico e de Gestão) voltados à discussão e à revisão das ações pertinentes nessas áreas;
- Elaboração e publicação de material educativo voltado à formação de profissionais da área de gestão de pessoas das empresas;
- Elaboração, publicação e distribuição do Posicionamento do Movimento Apaeano sobre Educação Inclusiva;
- Realização do Curso de Atualização sobre Elaboração de Projetos e Captação de Recursos;

- Realização do Curso Fortalecendo Vínculos com as Famílias: Missão Institucional e Papel Estratégico;
- Realização do Curso de Capacitação de Autogestão e de Autodefensoria;
- Realização de Curso sobre Acompanhamento e Monitoramento;
- Realização de Curso de Formação de Pregoeiro;
- Publicação do livro Educação Profissional e Trabalho para Pessoas com Deficiência Intelectual e Múltipla: Plano Orientador para Gestores e Profissionais;

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

2009-2011

A gestão 2009-2011, sem perder de vista a sua meta básica, que é a de defender os direitos da pessoa com deficiência, buscará a modernização do Movimento Apaeano considerando o cenário interno do movimento no que diz respeito às políticas e ações realizadas pela Rede Apae, bem como as discussões e redefinições apontadas pelo cenário externo internacional e nacional. Diante disso e tendo como base a definição das duas políticas estratégicas implantou os cinco programas estruturante, que necessitam serem implementadas nessa gestão 2009-2011 para consolidação dessa modernização fazendo com que a Rede Apae entre de vez no século vinte e acompanhe a evolução que permeiam a defesa dos direitos das pessoas com deficiência.

A Federação Nacional baseada nessa visão, propõe para essa gestão como norteadores de suas ações os seguintes **EIXOS**:

A – ATENDIMENTO AS FILIADAS – SALA DE SOLUÇÕES

Eixo 1 – Criar um elo entre a Sala de Soluções e o Núcleo de Monitoramento. Por meio desta ação poderemos munir a equipe com informações mais aprofundadas

sobre nossa rede, principalmente no que diz respeito às questões técnicas (Educação Inclusiva, SUS, SUAS, Educação Profissional, etc), que ainda é pouco esclarecida para este setor. Para tanto, é necessário que tenhamos acesso às reuniões, análises dos relatórios e, principalmente, às visitas *in loco* nas filiadas. Acreditamos que através desta ação, a percepção de toda a equipe da Sala de Soluções irá mudar drasticamente, no que diz respeito a conhecer as diversas realidades de nossa rede e, conseqüentemente, o atendimento prestado dará um indiscutível salto de qualidade;

Eixo 2 – Dependendo da manifestação de interesse das Federações das Apaes dos Estados, começaremos a implantação de “Salas de Soluções Estaduais”. Para tanto, a Fenapaes deverá elaborar os projetos de acordo com cada realidade regional, assessorando toda a implementação: espaço físico necessário, equipamentos, treinamento dos profissionais que irão atender as Apaes, e, principalmente, a comunicação entre a Sala de Soluções Nacional com as Estaduais deverá ser ostensiva e contínua, pois as informações deverão fluir de forma ágil para que cheguem à ponta;

Eixo 3 – Incluir a equipe da Sala de Soluções no cronograma de cursos que serão oferecidos pela Uniapae, com o objetivo principal de aprofundar o conhecimento técnico-científico da equipe;

Eixo 4 – Apoiar às campanhas institucionais por ser o setor que possui o contato direto como a Rede.

B – SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL

Eixo 5 - Aprimorar a programação financeira dando maior ênfase no controle dos gastos (despesas e custos) da Fenapaes;

Eixo 6 - Monitorar mensalmente os índices econômicos e financeiros através dos balancetes para medir a rentabilidade, capacidade de pagamento e solvência da empresa;

Eixo 7 - Aprimoramento dos gastos por área, cortando os possíveis gastos com manutenção para se ter um maior investimento em programas;

Eixo 8 - Criar um fundo específico via captação externa, para termos sempre orçamento para a realização dos Conselhos de Administração.

Eixo 9 - Continuidade das Campanhas estabelecidas com a contínua reformulação de acordo com os cenários mercadológicos e internos da Rede Apaiana. As campanhas são:

❖ Apae Noel

Uma inovação, já proposta para 2008, da implantação de um serviço de apoio à captação das Apaes. Tendo em vista as dificuldades da Fenapaes em efetuar suas vendas próprias do encalhe dos bilhetes devido a questões relacionadas aos territórios das Apaes (previstas em estatuto), a Fenapaes terá uma equipe de suporte as suas entidades filiadas que irá auxiliar as Apaes a comercializarem mais bilhetes, com a abertura de novos canais de vendas nos municípios, dentre outras ações.

❖ Cartões de Natal

Continuidade da campanha junto as Apaes e com empresas de porte nacional.

❖ Apae Energia

Estratégias de ampliação e estreitamento do relacionamento com parceiros e estados para abertura de novos mercados.

❖ Amigos da Apae

Novas estratégias de captação que não serão ligadas, necessariamente, na impressão de revistas. Retomada com o parceiro.

❖ Cartão Bradesco Apae

Continuidade da campanha com a retomada de contatos com o Banco para tentativa de renovação do contrato

❖ Band Vida

Continuidade da campanha se houver a possibilidade de negociação com a emissora. Do contrário, podemos tentar um projeto piloto com a Rede TV!

❖ Anúncios

Captação de anunciantes para a Revista Mensagem da Apae.

Eixo 10 - Formulação de novas campanhas/ações:

❖ Selo “Empresa amiga das Apaes”

Criar e normatizar o uso do selo nacional.

❖ Catálogo de produtos com a marca Apae

Criação de um catálogo de produtos com a marca Apae em parceria com fornecedores. Seriam comercializados de duas formas: lojinha na internet (Hot site) para atendimento prioritário a Rede Apaiana e projeto piloto em parceria com possíveis canais de distribuição para venda ao público em geral. Exemplo: Avon, Submarino, dentre outros.

Eixo 11 - Buscar um fundo de sustentabilidade financeira para reformas em geral (banheiros, acessibilidade) na infra-estrutura da Instituição – projetos de órgãos públicos e/ou embaixadas que patrocinam esse tipo de serviço;

- ✓ Acessibilidade – Na entrada principal, bem como nos banheiros ;
- ✓ Reforma nos 03 banheiros da Instituição prevenindo a depreciação do mesmo;
- ✓ Impermeabilização da parte superior da laje prevenindo os vazamentos nos tetos;
- ✓ Orçamento para auditório e reestruturação mobiliária das áreas de trabalho ;

Eixo 12 - Buscar parcerias para custeio das reuniões/visitas técnicas (hospedagem, alimentação, transfer e passagem aérea/terrestre) às Apaes para a efetivação do acompanhamento e monitoramento da Rede Apae..

C – APAE EM REDE

Eixo 13 - Ampliação do projeto com a captação de novos portais (Apaes). Meta de entidades no projeto em dezembro de 2011: 70% da Rede Apaean, incluindo as Apaes que possuem seus próprios portais.

Eixo 14 - Implantação dos recursos de acessibilidade e estudo para desenvolvimento de método de acessibilidade para pessoas com deficiência intelectual.

Eixo 15 - Desenvolvimento dos módulos de intranet, incluindo sistemas de gerenciamento e de EAD (educação à distância) vinculada a Uniapae.

Eixo 16 - Desenvolvimento das ferramentas complementares (Chat, Fórum, videoconferência, etc.)

D – POLITICA NACIONAL DE ACOMPANHAMENTO E MONITORAMENTO DA REDE APAES

Eixo 17 – Desenvolver um programa de formação continuada com os monitores nacionais em parceria com a Uniapae e Apae em rede (através do acesso a cursos, materiais técnico/científico, realização de chats, etc);

Eixo 18 – Expandir o programa até o atendimento das necessidades de toda a rede;

Eixo 19 – Buscar parcerias com as Federações Estaduais para a implementação dessa política.

Eixo 20 – Avaliar e reestruturar se necessária, a política definida.

E – UNIVERSIDADE COORPORATIVA DA REDE APAE

Eixo 21 – Ampliar o número de cursos de atualização e de aperfeiçoamento a serem oferecidos para a Rede Apae e estabelecer um calendário docente;

Eixo 22 – Captar recursos para a estruturação e o oferecimento de cursos de pós-graduação *latu e stricto sensu*;

Eixo 23 – Firmar acordos e termos de cooperação com entidades similares, instituições de ensino superior e com universidades visando à realização de estudos, pesquisas e o desenvolvimento de intercâmbio docente e de gestão;

Eixo 24 – Ampliar o acervo da Biblioteca Nacional da Rede Apae;

Eixo 25 – Divulgar os resultados do levantamento da situação das escolas apaeanas;

Eixo 26 – Levantar o perfil das famílias apaeanas por meio da realização de um levantamento nacional;

Eixo 27 – Criar um ambiente físico na sede da Fenapaes para realização de atividades de formação;

Eixo 28 – Definir pesquisas e estudos voltados à produção de conhecimentos sobre deficiência intelectual que possam orientar a organização de serviços na Rede Apae e a construção de novos conhecimentos em torno da temática;

Eixo 29 – Buscar um selo de qualidade para os cursos oferecidos;

Eixo 30 – Criar estratégias de divulgação da Uniapae internamente e externamente;

Eixo 31 – Conhecer o funcionamento das demais Universidades Cooperativas para agregar conhecimento de gestão à Uniapae.

F- Ações de Comunicação Institucional:

Eventos:

- Olimpíada Nacional das Apaes (2009)
- Festival Nacional Nossa Arte (2010)
- Congresso Nacional das Apaes (2011)
- Reuniões do Conselho de Administração (duas por ano).

Mobilização Social:

- Semana Nacional do Excepcional – 21 a 28 de agosto
- Enquete para legitimação da mudança do nome da semana para Semana Nacional da Pessoa com Deficiência.
- Dia Nacional de luta da pessoa com deficiência – 21/09
- Dia Nacional das Apaes – 11/12

- Semana Nacional de Acessibilidade e Valorização da Pessoa com deficiência – 04 a 10 de dezembro

Publicações:

- Revista Mensagem da Apae – duas edições anuais, técnica e relatório de gestão
- Boletim Eletrônico Apae on line – 4 edições (trimestral)
- Publicações do Projeto Sinergia:
 - Manual de Identidade Visual da marca Apae
 - Monitoramento
 - Manual de Projetos
 - Autodefensoria

Diversos:

- Atualização do portal (notícias, eventos e conteúdo)
- Folder institucional
- Prospecção de tecnologia
- Viabilização da agência de notícias com parceiros
- Atendimento a imprensa

G - Procuradoria Jurídica:

- Atualizar o manual de fundação das Apaes;
- Obter o título de utilidade pública do distrito federal;
- Obter o registro junto no conselho da criança e do adolescente do distrito federal;
- Elaborar manual de orientações para obtenção de títulos e recursos para as Apaes;
- Instaurar os procedimentos necessários para apuração das denúncias dirigidas à federação nacional das Apaes;
- Acompanhar e disponibilizar as alterações propostas pelos diversos órgãos federais, com intuito de facilitar adequações pelas entidades dos novos modelos impostos.
- Atualizar e modernizar a legislação e outros formulários, documentos e informações de interesse das Apaes e das pessoas com deficiência.
- Orientar as Apaes filiadas sobre sua organização administrativa e jurídica.

- Considerando a renovação expressiva do conselho de administração, com as eleições de novos conselheiros, e também a necessidade de constante formação dos mesmos, sugere-se a realização de cursos de capacitação, notadamente quanto às suas atribuições e competências, municiando-os com instrumentos eficazes para a resolução de problemas locais e regionais.
- Consultar as federações estaduais sobre a organização das suas procuradorias jurídicas e suas demandas, para que com este diagnóstico se possa traçar um planejamento adequado que supra as deficiências encontradas, fortalecendo as procuradorias.
- Apresentar a prestação de contas em tempo hábil, para a manutenção da utilidade pública federal da Fenapaes;
- Protocolizar e acompanhar os processos em trâmite das Apaes e enviar publicações e certidões por e-mail, objetivando a redução de custos e imprimindo uma maior agilidade no atendimento às solicitações das filiadas.
- Pesquisar, compilar e sugerir legislação pertinente à pessoa com deficiência; manter intercâmbio jurídico e dar interpretação final sobre matéria controvertida; dirigir os serviços da procuradoria da federação nacional das Apaes; analisar e sistematizar as propostas de alterações estatutárias das Apaes e das federações das Apaes dos estados, apresentadas pelas filiadas, após aprovação nas respectivas assembléias, levando-as a consideração do conselho de administração. e, ainda, emitir parecer sobre os recursos de decisões de filiadas à federação nacional das Apaes.
- Em novembro de **2010** - renovação do CEAS - Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social da Federação Nacional das Apaes.

ORÇAMENTO ANUAL

PREVISÃO DE DESPESAS

Despesas*	Previsão /mês Valores em R\$	Previsão/ano Valores em R\$
Folha de Pagamento (com 13º e Férias)	80.000,00	1.060.000,00
Reprografia	553,00	6.641,00
Telefonia	3.800,00	45.600,00
Energia Elétrica	1.415,00	17.995,00
Serviço de Correios	6.875,00	82.500,00
Condominio	3.050,00	36.600,00
Honorários Contábeis	2.450,00	29.400,00
Auditoria	1.333,00	16.000,00
Vale Transporte	935,00	11.220,00
Passagem áreas	12.000,00	144.000,00
Hospedagem	3.053,66	36.644,00
Outras despesas com a diretoria	1.000,00	12.000,00
Despesas diversas(Sup.de caixa)	1.000,00	12.000,00
Serviços de cartório	281,00	3.380,00
Serviço Pessoa Física	2.186,00	26.232,00
Material de escritório/limpeza/copa	1.400,00	16.800,00
IPTU (Pagamos apenas tx.limpeza public)	30,00	360,00
IRRF	4.100,00	49.200,00
Tarifas bancárias	315,00	3.780,00
Reuniões com a diretoria executiva e conselho de administração	40, 000,00	80.000,00
Eventos	41.666,66	500.000,00
Programa de Acompanhamento e Monitoramento de ações	16.666,66	200.000,00
Uniapae	41.666,66	500.000,00
Comunicação Institucional	6.666,66	80.000,00**
Total/ano	272.443,30	2.970.352,00

* Inclui todas as despesas fixas e algumas variáveis que conseguimos depurar, no entanto é provável que ocorram outras despesas variáveis não detectadas.

** Representa R\$ 40.000,00 para realizar a semana do excepcional; R\$ 30.000,00 publicação das duas revistas mensagens e R\$ 10.000,00 para revisão dos textos dos 4 boletins eletrônicos.

Analisando o quadro de despesas observamos uma despesa mensal muito alta de serviços de correio e telefonia o que se deve a comunicação com as Apaes que é feita através de envio de circulares e por telefone, importante salientar que essa gestão implantou a tecnologia de VOIP(telefonia via internet) o que reduziu em aproximadamente 30% nossos gastos com telefonia. Outra despesa observada como altas são as passagens aéreas devido ao fato dessa gestão trabalhar com muitos voluntários da própria rede Apae os quais temos que trazer para trabalhar. Temos buscado parcerias com empresas publica e privada, para redução desse custo, em 2007 e 2008 efetiva parceria com a GOL Linhas áreas inteligentes que nos doou passagens reduzido um pouco esses custos. Essa ação explica também o gasto com hospedagens.

Os gastos com auditoria e contabilidade mostram a prioridade dessa gestão com a credibilidade e transparência de suas contas.

Os gastos com folha de pagamento e IRRF sobre a mesma se deve a prioridade dessa gestão na formação de equipe capaz de prestar um atendimento de qualidade a rede filiada.

As reuniões com a diretoria e Conselho de Administração devem ser realizadas, no mínimo, duas a cada ano apresentando esse custo estimado.

Os eventos consistem nos eventos nacionais Olimpíadas Nacionais; Festivais de Arte e Congressos Nacionais.

Os gastos com os dois programas, de acompanhamento e monitoramento de ações e Uniapae se deve a necessidade de colocá-los em execução e provavelmente se tornaram gastos fixos com algumas variações de valores de um ano para outro. Pretende-se realizar por meio da Uniapae, por exemplo, além dos cursos de aperfeiçoamento e atualização cursos de Pós-graduação em convênios com Universidades.

O item dos gastos com comunicação institucional engloba a realização da Semana Nacional do Excepcional e a publicação dos boletins eletrônicos trimestrais e as duas revistas mensagens anuais, sendo uma o relatório de gestão do ano anterior e outra com textos técnicos produzidos por nossa rede.

PREVISÃO DE RECEITAS FIXAS

Receitas	Previsão/ano Valores em R\$
Mensalidades	1.072.920,00
Mensalidades (com índice de inadimplência)	643.752,00

Importante frisarmos que o valor de R\$ 1.072,920, 00 dá-se se todas as Apaes no Brasil pagarem as mensalidades em dia, no entanto tivemos uma inadimplência média nos últimos 3 anos de 40% no pagamento das mensalidades o que reduz essa previsão de receita para R\$ R\$ 643.752,00.

PREVISÃO DE RECEITAS VARIÁVEIS

Receitas	Previsão/ano Valores em R\$
APAE Noel	260.000,00
Cartão de Natal	35.000,00
APAE Energia	660.000,00
Prêmio da Loteria Federal	150.000,00
Cartões Bradesco	21.600,00
Convênios com órgãos públicos e /ou internacionais e parcerias com empresas privadas.	1.200.000,00
Total ano	2.326.600,00

Importante salientar que as receitas de convênios e parcerias devem ser buscadas. Para viabilizar essa fonte de receita a Federação Nacional das Apaes estruturou em 2006/2008 uma coordenação de captação de recursos e uma coordenação de convênios e projetos públicos. Essas receitas serão para realização

dos eventos e os cursos da Uniapae, para tanto teremos que efetivar vários convênios e parcerias por ano, representando um grande desafio para a nova gestão da Federação Nacional das Apaes.

RECEITAS FIXAS E VARIÁVEIS

Receitas	Previsão/ano Valores em R\$
Fixas	643.752,00
Variáveis	2.326.600,00
Total Receitas	2.970.352,00

Importante salientar a importância da realização de um Planejamento Estratégico Financeiro e de uma análise contínua de Fluxo de caixa, bem como desse orçamento, para o controle das contas da Federação principalmente pelo fato da descontinuidade das suas receitas e despesas ao longo do ano.

Frisamos também que apesar de estarmos fazendo um planejamento plurianual (para 3 anos) optamos por colocarmos somente as despesas e receitas anuais já que elas se repetiriam com pequenas variações nos anos subsequentes, sendo necessário apenas uma conta matemática de multiplicar.

