

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



APAE ES
FEDERAÇÃO DAS APAES
DO ESTADO

DIRETORIA EXECUTIVA

Presidente

Vanderson Roberto Pedruzzi Gaburo

Vice-Presidente

Margareth Zorzal Fafá

Primeiro Diretor Secretário

Nilton Carlos Walcher - in memoriam

Segundo Diretor Secretário

Maria de Lourdes Fiorido

Primeiro Diretor Financeiro

Maria das Graças Vimercati

Segundo Diretor Financeiro

José Maria Belo

Diretor de Patrimônio

Carlos Augusto Fernandes

Diretor Social

Eval Galazi

CONSELHO FISCAL

Marta Cristina Silva Vinco

Vanir Carvalho

Sandra Mara Simonassi Silva

Eliane da Consolação da Silva

Natáxida Cinelli Monteiro

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

REGIÃO CAPARAÓ

Ademi João de Andrade

Patrick Vargas Amaral

REGIÃO CENTRO

Hércules da Silva Falcão - in memoriam

Renata Catarina Mendonça Schultz

REGIÃO NORTE

Margarida Adeodato dos Santos

Marisangela Carminatti Mação

REGIÃO RIO DOCE

Eloilsom Caetano Sabadine

Arthur Emílio Cossete de Medeiros

REGIÃO SERRANA

Ducila Falqueto Lourenzoni

Abel do Nascimento Lopes

REGIÃO SUDESTE

Dilcea Marvila de Oliveira

Giny Farias de Resende

AUTODEFENSORES ESTADUAIS

Paula Conceição do Nascimento

Carlos Alberto Schaffel

Ivania da Silva Piedade

André Vantil Padrilha

COORDENAÇÃO

Vanderson Gaburo - Presidente da Feapaes-ES

ELABORAÇÃO

Daniele Inácio da Silva - Secretária Executiva

P6 Comunicação

CIDADE

Vitória-ES

ANO

2023

1. Apresentação	4
2. Definição de Planejamento Estratégico	5
2.1 Quem Somos/Identidade Organizacional	6
3. Contextualização	7
3.1 Identidade Organizacional da Feapaes	9
3.1.1 Missão	9
3.1.2 Valores	9
3.1.3 Visão	9
3.1.4 Propósito	9
4. Análise de Ambiente Interno e Externo	10
4.1 Matriz Swot	11
5. Objetivos Estratégicos	14
6. Planos de Ação	14
6.1 Planos de Ação por Área	14
7. Mapa Estratégico da Federação das Apaes do Espírito Santo	15
8. Metas	16
8.1 Importância do Acompanhamento em todas as fases do PE e suas ações	16
Referências	40

1. APRESENTAÇÃO

O Planejamento Estratégico (PE) é um documento de diretrizes organizacionais orientador de processos da Federação das Apaes do Espírito Santo (Feapaes-ES), que são definidos estrategicamente pela Diretoria Executiva da Feapaes-ES e pelo presidente em exercício, além de ter ações orientadoras para implementação e promoção do pleno exercício dos direitos da pessoa com deficiência do

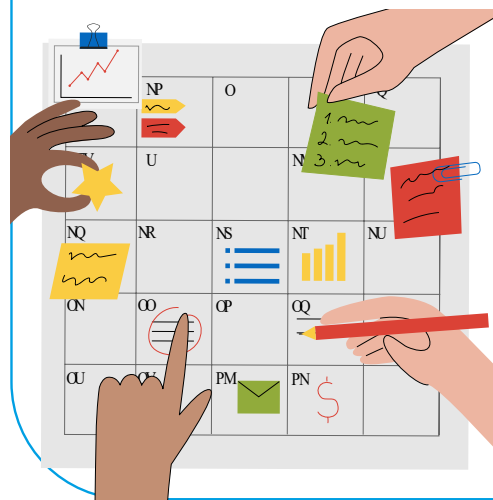
Estado do Espírito Santo. “O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”. (CHIAVENATO, 2003, p. 39).

Atrelado ao PE, a Federação das Apaes tem lançado uma série de ações estruturantes no sentido de fomentar e fortalecer o Movimento Apaeano no Estado. Todo esse arcabouço de iniciativas estava ancorado no Programa Apae Sustentável. Esse programa foi uma estratégia de gestão entre 2018 e 2019, que teve por objetivo promover a permanência e continuidade das ações de sustentabilidade e de qualidade na oferta e aprimoramento dos serviços de atenção aos usuários das instituições envolvidas.

Cumpridos todos os ciclos previstos no Programa, era necessário fazer uma revisão geral dos resultados e pensar nos próximos passos. Claramente, o Apae Sustentável contribuiu para diversos avanços que tivemos no Estado e a média geral de pontos da ferramenta de certificação de qualidade aponta nessa direção. Entre o 1º e o 3º ciclos, tivemos um aumento de mais 20% na pontuação média das Apaes.

Assim, munidos do desafio de dar um passo adiante no processo de fortalecimento e planejamento das ações que executamos, como programas em conjunto ao PE, surge o Programa Apae Mais. O Apae Mais é um Programa estratégico que se inicia no ano de 2020, para dar continuidade ao fortalecimento das ações de gestão e tomada de decisão, além de qualificar os serviços ofertados aos usuários das Apaes e coirmãs filiadas à Federação. Trata-se de uma iniciativa estruturante para todas as ações desenvolvidas pela Federação, que organiza os caminhos a serem seguidos pelas Instituições, numa lógica de planejamento plurianual de longo prazo.

Este Planejamento Estratégico terá vigência de um ano, ou conforme determinação da Diretoria Executiva, podendo sofrer alterações na vigência, em seus planos de ação, através de reuniões da Diretoria Executiva e da análise estratégica da gestão, junto à equipe da Feapaes-ES. O documento contém informações sobre estratégias, plano de ação das áreas, contendo as atividades previstas para 2023, cronograma, prazos: análises, responsabilidades entre outros.



2. DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para iniciarmos, é importante conceituar o termo Planejamento que, segundo Rezende (2008, p.18), pode ser definido como um “processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização.” Esse processo está embasado essencialmente pelos problemas ou desafios da instituição. Sendo assim, numa análise preliminar, Planejamento se refere à antecipação de ações para uma realização futura, por meio do estabelecimento de etapas, utilização de métodos e determinação de procedimentos.

Segundo Robbins (1981), Planejamento é a decisão por antecipação do que, como, quando e quem deve fazer algo. Trata-se da especificação de finalidades a serem atingidas.

Após a breve conceituação de Planejamento, é interessante trazer para a análise o termo Estratégia, que é bastante atrelado à ideia anterior descrita. Embora apresentem aspectos similares, a palavra Estratégia possui uma nova complexidade, trazendo consigo outros termos. Em sua significação singular, a Estratégia transmitia uma conotação militar, como “a arte do general” empregada no contexto de guerra. Posteriormente, a interpretação do termo evoluiu e passou a abranger outros aspectos e influenciar outros âmbitos, como o empresarial, administrativo e organizacional.

Segundo Motta (2002, p.82), “estratégia é o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e sequências de ações administrativas num todo interdependente”.

Além do estabelecimento de meios para a consecução de fins definidos, a Estratégia está voltada para uma análise de recursos, situações e condições vivenciadas pelo estrategista.

“

“Planejamento Estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.”

Peter Drucker

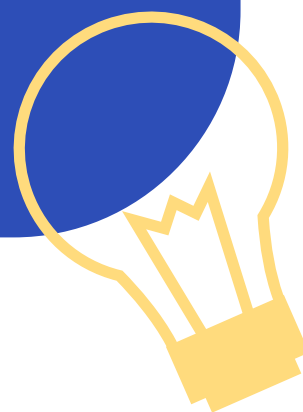
”



2.1 QUEM SOMOS/ IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A Federação das Apaes do Estado do Espírito Santo (Feapaes-ES), criada em outubro de 1992, é uma associação civil beneficente de assistência social, de assessoramento, defesa e garantia de direitos com foco no fortalecimento do movimento social da pessoa com deficiência intelectual e/ou múltipla e TEA – Transtorno do Espectro Autista, formação e capacitação de lideranças, defesa, efetivação e construção de novos direitos, promoção da cidadania, enfrentamento das desigualdades sociais, articulação com órgãos públicos de defesa de direitos, dirigidos ao público da política de assistência social, nas áreas da educação, saúde, esporte, cultura, formação do trabalho, estudo e pesquisa, e consultoria institucional, sem fins lucrativos e de fins não econômicos.

No que se refere a estudo e pesquisa, enfatizamos a criação do Instituto de Ensino e Pesquisa Uniapae-ES. O instituto foi criado em 29 de março de 2018, conforme resolução normativa interna nº 004/2018, e inaugurado em 2019. Trata-se de um braço técnico da Feapaes-ES voltado para o Terceiro Setor. Ele tem o intuito de proporcionar uma formação qualificada aos profissionais e atuar na proposição de políticas públicas para as pessoas com deficiência intelectual e/ou múltipla e TEA – Transtorno do Espectro Autista, oferece apoio técnico para construir diretrizes para as Apaes e coirmãs do Estado. O instituto atua de forma interdisciplinar, combinando competências, a fim de contribuir com a produção de conhecimento através da elaboração e implementação de conteúdos, materiais, pesquisas, planos, projetos e organização de bases de dados estatísticos.



3. CONTEXTUALIZAÇÃO

No Brasil, tudo começou no Rio de Janeiro, em 1954, quando Beatrice Bemis, mãe de uma portadora de síndrome de Down, chegou dos Estados Unidos. Em seu país de origem, ela já havia participado da fundação de mais de 250 associações de pais e amigos, e admirou-se por não existir movimento parecido no Brasil.

Motivado por Beatrice, um grupo de pais, amigos, professores e médicos de excepcionais fundou a primeira Apae.

No final de 1962, 12 das 16 Apaes existentes realizaram a primeira reunião nacional de dirigentes, presidida pelo psiquiatra Stanislau Krynsky, para discutir a questão da pessoa portadora de necessidades especiais no Brasil.

Para melhor articulação das ideias, criou-se a Federação de Apaes, organismo nacional fundado em 10 de novembro de 1962. A federação é uma sociedade civil e filantrópica que congrega as Apaes e tem como missão promover e articular ações de defesa de direitos, prevenção, orientações, prestação de serviços, apoio à família, direcionadas à melhoria da qualidade de vida da pessoa portadora de deficiência e à construção de uma sociedade justa e solidária.

O movimento Apaeano surge então da necessidade de cobrir a ineficiência do Estado em prestar devida assistência às pessoas com deficiência intelectual ou deficiência múltiplas. Em um país historicamente marcado por forte rejeição, discriminação e preconceito, as famílias dessas pessoas, empenhadas em buscar soluções alternativas para que seus filhos alcancem condições de serem incluídos na sociedade, com garantia de direitos como qualquer outro cidadão, criaram as primeiras associações.

Significado do símbolo da Apae – margarida amarela (flor frágil): simboliza o aluno; - as mãos (fortes e bem colocadas) em posição de amparar e proteger, é o apoio entre seus integrantes;- os louros: é a recompensa pelas lutas, resultado dos esforços, a conquista da vitória

Desde então essa mobilização social começou a prestar serviços de educação, saúde e assistência social a quem deles necessitassem, em locais que foram denominados como Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (Apae). No Brasil, de acordo com o Censo IBGE 2010, o Brasil tem 45.606.048 de pessoas com deficiência, o que equivale a 23,9% da população do País.

Atualmente, o movimento congrega a Fenapaes - Federação Nacional das Apaes, 25 Federações das Apaes nos Estados e mais de duas mil e duzentas Apaes distribuídas em todo o País, propiciando atenção integral a mais de 700 mil pessoas com deficiência intelectual e múltipla, que compõem o movimento apaeano, tendo como missão institucional 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.

A Federação das Apaes do Estado do Espírito Santo está localizada em Vitória-ES, região próxima à rede de parceiros e membros da sociedade civil. Com fundação em 1992, temos de 30 anos de existência. Já a primeira Apae fundada no Estado, a Apae de Vitória, foi criada em 1954 e possui 68 anos. No Estado, temos 39 Apaes e 2 Coirmãs (Vitoria Down e Amaes).

De acordo com o último Censo 2010 IBGE, no Espírito Santo, temos 47.313 pessoas que possuem deficiência Intelectual, o que corresponde a 1,3% da população do estado. Destas, mais de 9 mil são atendidas nas Apaes e Coirmãs.

A criação de uma Apae é balizada por critérios de filiação, regidos pela Fenapaes, junto a Federação Estadual através de análise criteriosa e exigências técnicas e documentais, conforme estatuto, assim como eixos norteadores que são regidos pela Fenapaes a cada Federação Estadual, que respectivamente repassam às Apaes dos municípios, entre eles o mandato trienal do presidente e diretoria da federação estadual e do triênio para presidente da Apae e diretoria, escolhida através de eleições. Sendo assim, para presidentes de Apaes e coirmãs, no ano de 2022, finalizou-se um mandato e este ano de 2023 inicia-se um novo mandato, já para o presidente da Feapaes-ES, o mandato se encerra em dezembro de 2023.

Em síntese: O que são as Apaes

As Apaes são organizações não governamentais, sem fins lucrativos, que trabalham para que as pessoas com deficiência intelectual e suas famílias vivam com melhor qualidade de vida.

As Apaes são instituições de assistência social que oferecem serviços nas áreas de educação, saúde e assistência social, contando, em muitos casos, com a parceria do Poder Público. Nossos métodos sustentáveis nos permitem continuar a fornecer um serviço especializado e de alta qualidade para todos que precisam, independentemente da idade e da classe social.

Nossa equipe de profissionais dedicados e altamente qualificados presta serviços especializados em todo Espírito Santo. Trabalhamos para fornecer as habilidades, cuidados físicos e oportunidades necessárias para pessoas com deficiência intelectual façam parte integrante da nossa sociedade.

Além do atendimento às pessoas com deficiência intelectual e múltipla e suas famílias e a luta pela defesa e garantia dos seus direitos e o empoderamento social, o objetivo do nosso trabalho é também a educação da sociedade sobre a condição da pessoa com deficiência intelectual e sobre como inclusão, autonomia e empoderamento podem fazer um enorme impacto na nossa sociedade.

O que é a Federação das Apaes do Espírito Santo:

Enquanto as instituições assumem o atendimento direto à pessoa com deficiência e à sua família, a Federação das Apaes do Estado do Espírito trabalha, desde 1992, na defesa e garantia de direitos, na promoção da cidadania, e no assessoramento, formação e capacitação das unidades das Apaes.

Além disso, a Federação busca articulação no âmbito das Políticas de Assistência Social, Saúde e Educação, sempre honrando o compromisso com a inclusão e com o desenvolvimento de todos como cidadãos.

3.1 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DA FEAPAES

3.2 MISSÃO

Promover a articulação de ações de defesa dos direitos da pessoa com deficiência e representar o movimento perante os organismos estaduais, para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas Apaes do Espírito Santo, na perspectiva da inclusão social de seus usuários.

3.3 VALORES

Ética e respeito, competência, compromisso e responsabilidade, transparência, trabalho em equipe, qualidade, conhecimento, sustentabilidade, criatividade e inovação.

3.4 VISÃO

Ser uma instituição de referência na articulação política, na produção e difusão de conhecimento e assessoria na área da pessoa com deficiência intelectual e múltipla, reconhecida pela excelência nas ações desenvolvidas.

3.5 PROPÓSITO

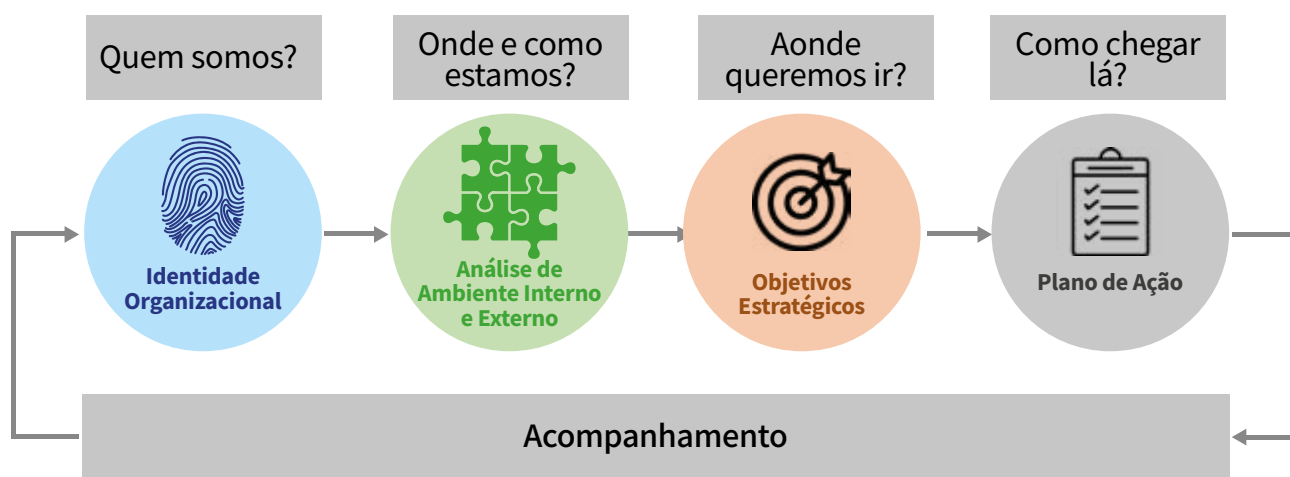
Promover, assegurar, defender e provocar junto aos poderes públicos, entidades privadas e sociedade, políticas e espaços que assegurem, empoderem o pleno exercício dos direitos da pessoa com deficiência.

4. ANÁLISE DE AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

Na análise de ambiente interno e externo, vamos mapear as condições ambientais e operacionais da Feapaes, de modo que a criação dos Objetivos Estratégicos reflita as reais capacidades e organização da instituição, saber como estamos? Vamos utilizar a ferramenta SWOT, e parâmetros do Programa Apae Mais, que nos auxilia ao levantar informações e permite um diagnóstico em que serão gerados insumos norteadores para a tomada de decisão.

A análise das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças permite visualizar o panorama da instituição e do movimento no Estado.

Outra ferramenta importante que trouxemos, são as análises do diagnóstico organizacional realizado por uma empresa terceirizada em 2022, nesta análise foram avaliados pontos importantes na Feapaes-ES e nas Apaes, ou seja, interna e externa.



Visão geral

Seguem algumas informações importantes do diagnóstico organizacional realizado final de 2022, que reafirmam nossos caminhos e nos direcionam em outros. Conforme apontamentos, o protagonismo das pessoas com deficiência:

1. Não é doença. É uma condição
2. Direito de ocupar espaços na sociedade
3. Reabilitação, Educação e Inclusão
4. Pessoas de direitos
5. Educação regular inclusiva
6. Papel dos pais/família

Propósito Interno Feapaes-ES: Assessoramento das Apaes e Coirmãs, mobilização de políticas públicas, apoio técnico direcionamento de diretrizes, modelo social da deficiência – sujeito de direitos.

Maiores gargalos nas Apaes: Gestão de processos, dificuldade de captação de recursos, super proteção dos pais, percepção de submissão social, gestão profissionalizada.

Cultura Feapaes-ES: Melhorar engajamento interno e clima organizacional, necessidade de comunicar melhor a causa interna e externamente, melhorar a comunicação interna, a transformação cultural, reavaliar os valores, divulgar e esclarecer.

Dando continuidade à análise ambiental, utilizando algumas ferramentas da análise de SWOT, segue abaixo análises realizadas:

4.1 MATRIZ SWOT

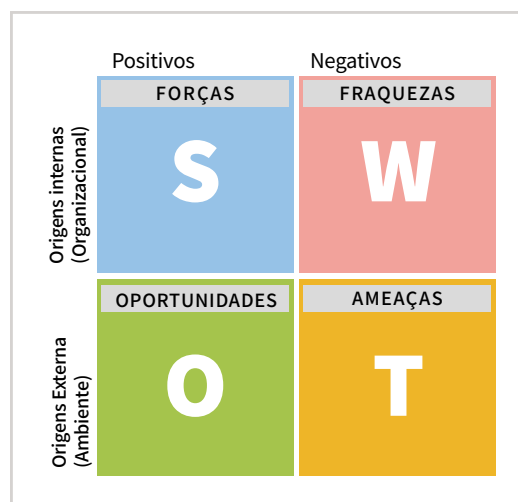
Ambiente Externo Oportunidades

A Feapaes-ES, está cercada de diversas oportunidades, entre as quais destacamos:

Na gestão e Governança, articular com novo mandato político, manter articulação política e estratégica com governo, secretarias, conselhos, órgãos e entidades de sociedade civil.

Na Saúde: Parceria com Secretaria de Saúde para acompanhamento e implantação da política de cofinanciamento da Rede da Pessoa com Deficiência, fortalecimento e ampliação do CER – Centros Especializados em Reabilitação, participação em eventos e Conselhos da área da Saúde, oferta de curso e formação, produção de material orientativo da saúde.

Educação: Manter e propor diálogos com a Secretaria de Educação para os assuntos relacionados ao CAEE – Centro de Atendimento Educacional Especializado e com as instituições no Estado, no âmbito contratual e pedagógico, através de formação técnicas, seminários, workshops, visitas técnicas ao CAEES, monitoramento do censo entre outras.



Assistência Social: Prever a continuação da Consultoria no assessoramento e defesa e garantia de direitos Feapaes-ES e instituições, consultoria em ações ligadas ao trabalho (Emprego Apoiado), acolhimento às famílias, autodefensoria, participação e controle social, produção e socialização de estudo, educação permanente e atendimento as instituições na área de assistência social.

Sala de Projetos: Traz e apresenta estratégias de captação de recurso e projetos no intuito de fomentar gestão sustentável, através de mentorias, workshops, oficinas relacionadas ao tema de captação de recursos.

NAF: É um programa que tem intuito de trazer orientação às famílias que ainda não conseguiram atendimento em nenhuma instituição por teleatendimento. Como oportunidades para 2023 podemos citar a continuidade dos atendimentos, fazer diálogos com Sesa e sugerir ações no acolhimento a família realizados nas instituições.

Jurídico: Assessoria do procurador jurídico que é função estatutária, prever para este ano todo suporte jurídico à gestão, bem como programas e assuntos estratégicos e da diretoria executiva, assim como as instituições do Estado e em reuniões na Federação Nacional.

Secretaria Executiva: Prever como oportunidades suporte na articulação política e estratégicas da gestão, especificamente ao presidente e todas as ações organizadas pelo presidente para 2023.

Outras oportunidades previstas: Realizar visitas a outras instituições de terceiro setor, ampliar a rede de relacionamento estratégico com outras organizações, promover troca de experiências, realizar visita técnicas nas Apaes e Coirmãs, fortalecer estratégias e ações com parceiros, ampliar salas de projetos, fomentar diálogo sobre emprego e desenvolver junto às instituições o Emprego Apoiado, implantar projeto para espaço em mídia online com o Folha Vitória através do Instituto Américo Buaiz, promover encontros/seminários de gestão e de áreas para as Apaes e Coirmãs, engajar sociedade ao propósito da instituição.

Através dos projetos e compromissos norteados do programa Apae Mais, orientar novas práticas ou potencializar ações já em curso no sentido de provocar novos olhares para a atuação das Instituições. São elas: promoção da autonomia e autogestão da pessoa com deficiência, promoção da inclusão e luta por direitos, representação e mobilização social, qualidade na oferta dos serviços, gestão eficiente, transparente e responsável, influenciar e acompanhar

Oportunidades Prioritárias: Consolidação e expansão dos Programas Apae Mais, Apae Qualifica, Apae Digital, Fundo Mais Inclusão, Sala de Projetos, Emprego Apoiado, Qualificação, assessoramento e produção e conhecimento, articulação, manutenção e implementação de Políticas Públicas, apoio às Apaes, ocupação de espaços na sociedade, ampliação de parceiros.

projetos do Apae Mais (Ex. Bússola Sistemas de informações, programa de certificação de qualidade, fundo mais inclusão) através do Instituto Uniaoaes, como sendo um braço técnico, vamos realizar e apoiar as ações de formação, orientação, pesquisa, produção de conhecimento e prestação de serviços para as Apaes e Coirmãs.

Ameaças:

Através de ferramentas do programa de certificação e dos programas do Apae Mais, diagnóstico organizacional e análise estratégica da gestão percebeu-se algumas ameaças importantes:

Feapaes-ES: O gestor pode cometer falhas na articulação política, o que pode reduzir os recursos financeiros das instituições, falhas na formalização de parcerias e parceiros, relacionamento com nova diretoria em algumas instituições, concentração de recursos em fontes únicas, ampliação de receitas Feapaes-ES, cuidado e zelo do movimento junto à sociedade e entidades civis.

Fortalecimento institucional interno/ações com equipe, melhorar clima organizacional, papel da Feapaes-ES na assistência, na educação e na saúde, comunicação do seu papel para a sociedade.

Apaes e Coirmãs: Concentração de recursos em fontes únicas, as instituições tem dificuldade na contratação de profissionais específicos

para áreas de atendimentos, devido à competitividade do mercado, com propostas financeiras mais atrativas, turnover, necessidade constante de formação para equipe, algumas instituições com alima familiar –

Desenvolvimento da autonomia da pessoa com deficiência –, comunicação do seu papel para a sociedade, a pessoa com deficiência no mundo do trabalho, acolhimento – família – Apae – sociedade.

Ameaças Prioritárias: A pessoa com deficiência no mundo do trabalho, papel da Feapaes-ES na assistência, na educação e na saúde, acolhimento – família – Apae, fortalecimento Institucional interno da Feapaes-ES.

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Onde a Federação quer chegar? Ser reconhecida como uma instituição técnica para desenvolvimento de ações para as pessoas com deficiência.

Desejos da diretoria:

Ser um farol para as Apaes

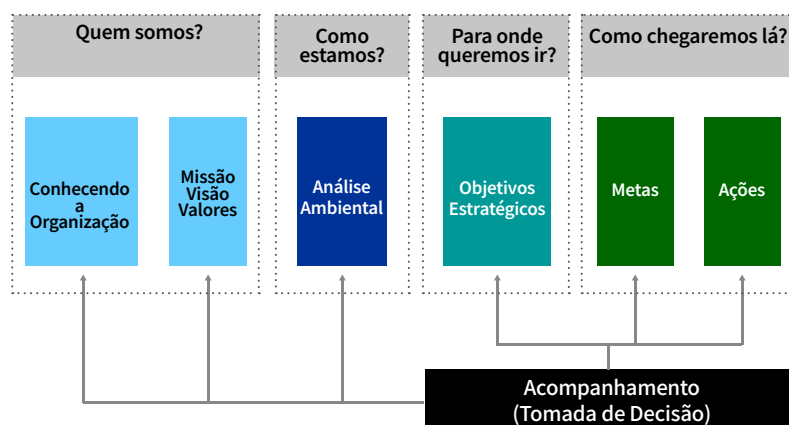
Trabalho técnico reconhecido

Gestão profissionalizada

Rede de parceiros

Causa visível a sociedade

6. PLANOS DE AÇÃO



6.1 PLANOS DE AÇÃO POR ÁREA:

Os planos de ação por área estão disponíveis no link:

<https://apaees.org.br/transparencia/relatorios/plano-de-acao>

1 – Educação

5 – Comunicação

2 – Saúde

6 – Jurídico

3 – Assistência Social

7 – NAF

4 – Secretaria Executiva/
Financeiro

8 – Sala de Projetos

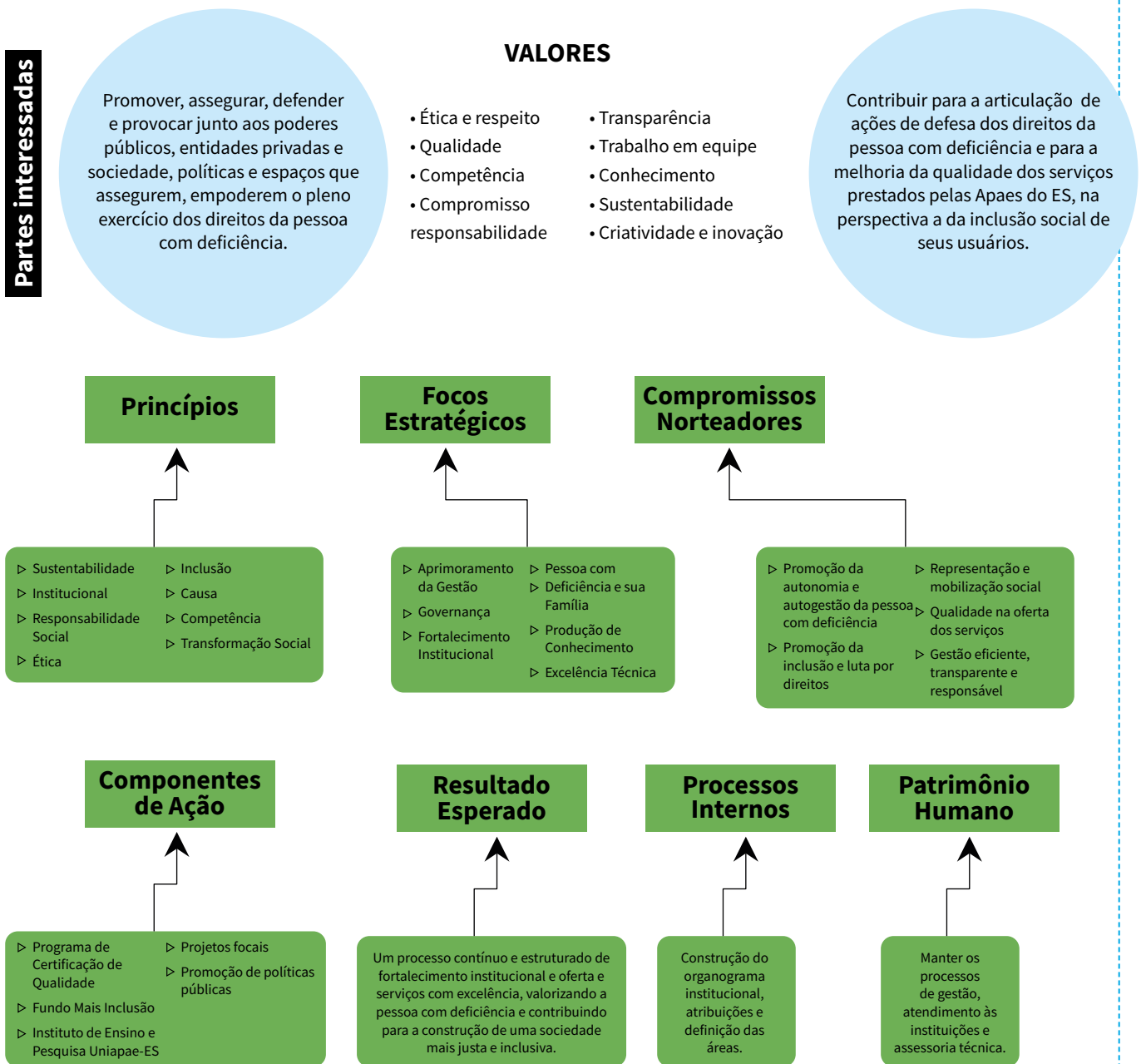
7. MAPA ESTRATÉGICO DA FEDERAÇÃO DAS APAES DO ESPIRITO SANTO

MISSÃO

Promover a articulação de ações de defesa dos direitos da pessoa com deficiência e representar o movimento perante os organismos estaduais, para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas Apaes do ES, na perspectiva a da inclusão social de seus usuários.

VISÃO

Ser uma instituição de referência na articulação política, na produção e difusão de conhecimento e assessoria na área da pessoa com deficiência intelectual e múltipla, reconhecida pela excelência nas ações desenvolvidas



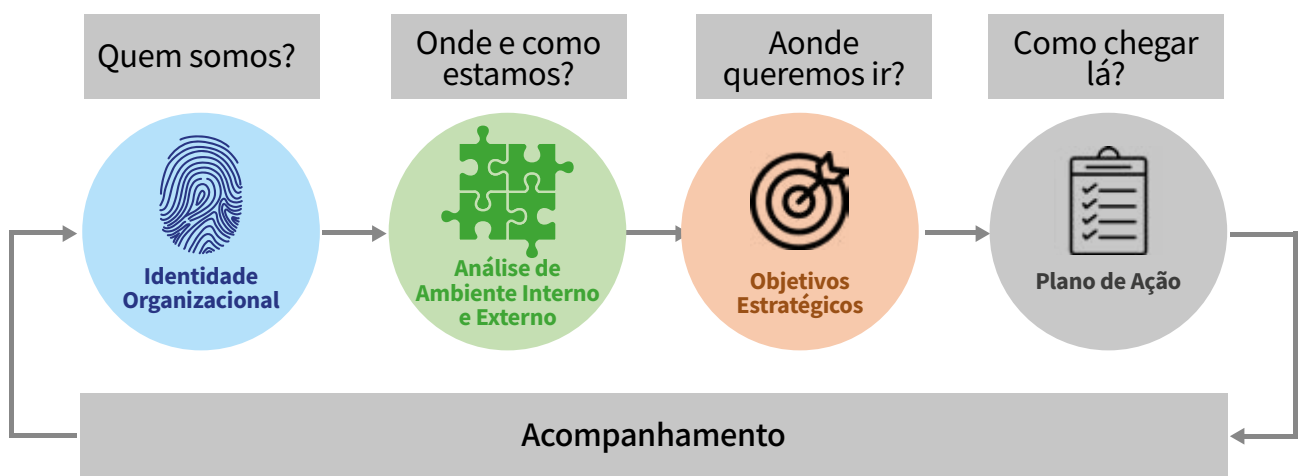
8. METAS

Mas afinal o que é Meta? É um objetivo ou resultado esperado de forma organizada, quantificada, outra questão importante é de que as metas são transitórias, ligadas a prazos, ou seja, será necessário ser programas para ser alcanças de forma diária, semanal, mensal ou anual.



Nossa meta: Além do atendimento às pessoas com deficiência intelectual e/ou múltipla e TEA – Transtorno do Espectro Autista e suas famílias e a luta pela defesa e garantia dos seus direitos e o empoderamento social, o objetivo do nosso trabalho é também a educação da sociedade sobre a condição da pessoa com deficiência intelectual e sobre como inclusão, autonomia e empoderamento podem fazer um enorme impacto na nossa sociedade.

8.1-IMPORTÂNCIA DO ACOMPANHAMENTO EM TODAS AS FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICOS E SUAS AÇÕES:



DRUCKER, Peter Ferd. Introdução à Administração. 3ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento estratégico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

REZENDE, D. A. Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração de projeto e plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROBBINS, Stephen P. O processo administrativo. 1ª ed. São Paulo: Atlas S.A., 1981.

MOTTA, P. R. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 2002

Site federação nacional das Apaes, acesso em 24/01/22 <https://apaebrazil.org.br/conteudo/quem-somos>

Site:https://www.filantropia.org/informacao/o_movimento_das_apaes#:~:text=Tudo%20come%C3%A7ou%20no%20Rio%20de,existir%20movimento%20parecido%20no%20Brasil. acesso em 25/01/22.

DESENVOLVENDO E ARTICULANDO AÇÕES PARA TRANSFORMAR O MUNDO



APAE ES
FEDERAÇÃO DAS APAES
DO ESTADO