

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas / CCSA
Departamento de Administração / DA

**ESTUDO SOBRE AS IMPLICAÇÕES NO PROCESSO DA
IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: O Caso do Projeto Beira da
Linha**

JENNIFER BATISTA DO NASCIMENTO

João Pessoa – PB
Abril 2013

JENNIFER BATISTA DO NASCIMENTO

**ESTUDO SOBRE AS IMPLICAÇÕES NO PROCESSO DA
IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: O Caso do Projeto Beira da
Linha**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professor(a) Orientador(a): Luciene Laranjeira Diniz
Coordenador do Curso: Prof.^a Dr.^a Helen S. Gonçalves

João Pessoa – PB
Abril 2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

N244e Nascimento, Jennifer Batista do.

Estudo sobre as implicações no processo da implementação do planejamento estratégico em organizações do terceiro setor: o caso do Projeto Beira da Linha./ Jennifer Batista do Nascimento. – João Pessoa: UFPB, 2013.

94f.:il.

Orientador: Prof.^a Luciene Laranjeira Diniz.
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Planejamento estratégico. 2. Organizações não-governamentais. 3. Implicações. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658.012.2:005.21(043.2)

A Professora Orientadora Luciene Laranjeira Diniz

Solicitamos examinar e emitir pronunciamento sobre o Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Jennifer Batista do Nascimento

João Pessoa, 19 de abril de 2013.

Prof^ª. Dr^ª. Helen S. Gonçalves
Coordenador do SESA/CCSA/UFPB

Parecer do Professor Orientador:

Folha de Aprovação

JENNIFER BATISTA DO NASCIMENTO

**ESTUDO SOBRE AS IMPLICAÇÕES NO PROCESSO DA
IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: O Caso do Projeto Beira da Linha**

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em: 19 de abril de 2013.

Banca Examinadora

Prof.^a Luciene Laranjeira Diniz
Orientadora

Prof. João Batista Soares Neto
Examinador

DEDICATÓRIA

Com um imenso sentimento de dever cumprido, dedico este trabalho aos meus amados pais, Maricleide Gomes Batista do Nascimento e Enilson de Lima Nascimento. Com amor e carinho, dedico aos meus irmãos Jefferson Batista do Nascimento, João Vítor Gomes Batista do Nascimento e Pedro Henrique Gomes Martins.

AGRADECIMENTOS

A Deus, a quem devo meu deitar e levantar pela sustentação de suas fortes, soberanas e misericordiosas mãos. E por me fornecer a sabedoria necessária durante este meu percurso e busca de entendimento: “E, se algum de vós tem falta de sabedoria, peça-a a Deus, que a todos dá liberalmente e não o lança em rosto; e ser-lhe-à dada” Tiago 1:5.

A minha orientadora, Profa. Luciene Laranjeira Diniz, que com preciosa atenção e dedicação me encaminhou no decorrer deste trabalho, tornando a cada orientação mais claro os meus objetivos e propósitos com esta pesquisa. E não posso abstrair seu ato de generosidade e compromisso ao se dispor em continuar me orientando, mesmo não fazendo mais parte do quadro de professores deste Campus I.

A Prof.^a Maria Camerina Limeira, pela sua disponibilidade em me emprestar seus livros, que foram importantes instrumentos para a fundamentação teórica que compôs este trabalho e para esclarecimento dos meus pensamentos quanto ao assunto.

A Organização Não-Governamental Projeto Beira da Linha, pela abertura de sua história e processos, sendo imprescindível para a realização deste trabalho. Especialmente ao Coordenador Geral e ao Coordenador Estratégico da instituição, pelo tempo prestado e pelas informações apresentadas para a concretização da pesquisa que me fez concluir este trabalho.

As minhas amigas, presentes desde o primeiro período do curso, que com suas amizades me faz concluir mais esta etapa da minha vida, com a imensa satisfação de ser Bacharel em Administração, com a certeza de levar para minha contínua trajetória amigas compreensivas e fiéis. Listo-as aqui em ordem alfabética para não despertar qualquer resquício de ciúmes: Aline Viana, Ana Karla Cardoso, Brunária Carvalho, Keilla Teixeira, Natallia Kelly, Priscilla Souza e Samya Rayanne.

E por último, mas não menos importante, a minha família de modo geral, que não duvidaram da minha capacidade e que não fazem questão de expor a admiração a mim concedida. Principalmente aos meus pais, Maricleide Gomes Batista do Nascimento e Enilson de Lima Nascimento, que nunca pouparam esforços para que eu chegasse até aqui.

A todos, o meu muito Obrigado!

*“Não há vento favorável para
aquele que não sabe aonde vai.”*

Sêneca

Resumo

NASCIMENTO, Jennifer Batista do. Estudo sobre as implicações no processo da implementação do planejamento estratégico em organizações do terceiro setor: o caso do Projeto Beira da Linha. Orientadora: Prof.^a Luciene Laranjeira Diniz. João Pessoa: UFPB, 2013. 94 f. Relatório de Pesquisa. (Bacharelado em Administração).

Tomando como ponto de partida a capacidade do planejamento estratégico em proporcionar uma gestão focalizada, bem como consciente e preparada diante de situações contingenciais, aliada a atual necessidade de uma postura de independência financeira por parte de organizações do terceiro setor, e, principalmente, de organizações não-governamentais, o presente trabalho objetivou investigar as implicações no processo da implementação dessa ferramenta administrativa, trabalhada dentro de contextos empresariais, no universo da Organização Não-Governamental Projeto Beira da Linha (PBL), que desde 2008 implementou seu próprio planejamento. E para isso percorreu dentro de um roteiro que visou diagnosticar a situação da instituição antes, durante e depois do planejamento estratégico, pautado em cima de uma metodologia de natureza descritiva, de uma abordagem indutiva e procedimento qualitativo, já que buscou inferir sobre a realidade do caso da ONG a partir de três entrevistas semiestruturadas com a técnica denominada de análise do discurso. Os sujeitos entrevistados correspondem a parte da cúpula organizacional, em que o ex-coordenador estratégico e os atuais coordenadores geral e estratégico foram os envolvidos. Os resultados obtidos demonstraram de maneira positiva o impacto da ferramenta gerencial nos processos do PBL, em que a diferença de gestão foi sentida principalmente até o processo de formulação do planejamento, uma vez que a etapa da implementação das estratégias geradas estancou no meio do caminho. A cultura, a formação de equipes, a tomada de decisão e o foco organizacional foram algumas das áreas mais atingidas com a implantação da alternativa gerencial aqui discutida.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Organizações Não-Governamentais. Implicações.

Lista de Ilustrações

Figura 1 - A dupla atribuição do planejamento.....	17
Figura 2 – Planejamento por nível organizacional.....	20
Figura 3 – Etapas do processo de gerenciamento de estratégias.....	25
Figura 4 - Modelo esquemático da análise de <i>SWOT</i>	29
Figuras 5 – A matriz de crescimento e participação do BCG.....	30
Figura 6 – Forças Que Dirigem a Concorrência na Indústria.....	32

Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 PLANEJAMENTO	16
2.1.1 Tipos de Planejamento	18
2.1.1.1 <i>Abrangência</i>	18
2.1.1.2 <i>Horizonte temporal</i>	19
2.1.1.3 <i>Grau de especificidade</i>	19
2.1.1.4 <i>Permanência</i>	20
2.2 ESTRATÉGIA	20
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
2.3.1 Etapa 1: Análise ambiental.....	25
2.3.2 Etapa 2: Estabelecimento da direção organizacional.....	27
2.3.3 Etapa 3: Formulação da estratégia: Ferramentas.....	27
2.3.3.1 <i>Análise das questões fundamentais</i>	28
2.3.3.2 <i>Análise de SWOT</i>	28
2.3.3.3 <i>Análise do Portfólio de Negócios</i>	30
2.3.3.4 <i>Modelo de Porter para a Análise da Indústria</i>	31
2.3.4 Etapa 4: Implementação de Estratégias.....	33
2.3.5 Etapa 5: Controle Estratégico.....	35
2.4 TERCEIRO SETOR	37
2.4.1 O Terceiro Setor no Brasil	38
2.4.2 A Importância do Planejamento Estratégico para Organizações do Terceiro Setor	39
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	42
3.1 NATUREZA DA PESQUISA.....	42

3.2 MÉTODOS DE ABORDAGEM.....	42
3.3 MÉTODO DE PROCEDIMENTO.....	43
3.4 TÉCNICAS DE PESQUISA.....	43
3.5 INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	44
3.6 SUJEITOS DA PESQUISA.....	45
3.7 TRATAMENTO DOS DADOS.....	45
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	47
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	47
4.2 CATEGORIZAÇÃO.....	50
4.2.1 Perspectiva ao Planejamento Estratégico.....	50
4.2.2 Formulação do Planejamento Estratégico.....	53
4.2.3 Implementação do Planejamento Estratégico.....	58
4.2.4 Controle do Planejamento Estratégico.....	64
4.2.5 Resultados Alcançados.....	65
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	72
5.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	72
REFERÊNCIAS.....	73
APÊNDICES.....	78
APÊNDICE A.....	78
APÊNDICE B.....	79
ANEXOS.....	81
ANEXO A.....	81
ANEXO B.....	83

1 INTRODUÇÃO

A elaboração deste trabalho de pesquisa foi o reflexo de uma indagação sobre os reais resultados do planejamento estratégico no que concerne sua aplicação em organizações do terceiro setor, e mais especificamente dentro de uma Organização Não-Governamental de João Pessoa/PB, denominada Projeto Beira da Linha. Para tanto, este primeiro capítulo preocupou-se com a contextualização do referido assunto, de modo a revelar de qual situação nasce o problema da pesquisa, bem como aborda seus objetivos e justificativa, fundamentados na concepção de que a ferramenta planejamento estratégico é uma das melhores possibilidades para o atendimento das necessidades que este setor da sociedade aspira.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Apesar de ter suas origens em bases antigas, o termo Terceiro Setor é relativamente novo, surgindo no Brasil há aproximadamente quatro décadas e serve para diferenciar suas atividades do primeiro setor (Estado ou governo) e do segundo setor (empresas privadas) que, juntos, formam a organização da sociedade. O Terceiro setor surge pelo motivo dos demais não estarem “conseguindo responder às demandas sociais: o primeiro, pela ineficiência; o segundo, porque faz parte da sua natureza visar o lucro” (COUTINHO, 2003, p. 1).

A origem das organizações do terceiro setor data de 1601, quando a Rainha Elizabeth I em favor do combate à fome decretou uma lei que revertia os impostos pagos pelos Estados a esse propósito. Essa legislação foi implantada na Velha Inglaterra e repercutiu na Nova Inglaterra, parte do que viria ser mais tarde os Estados Unidos da América (LEVITT, 1973 *apud* MADRUGA *et al.*, 2004).

A partir da segunda metade do século XX, houve proliferação de milhares de organizações em âmbito global, que se caracterizavam por estar fora do setor de mercado e de domínio do governo, mas que trabalhava a favor do benefício público (MADRUGA *et al.*, 2004). Características essas que enquadram o terceiro setor como sendo a reunião de organizações sem fins lucrativos.

No Brasil, as organizações do terceiro setor surgem sob a ótica da filantropia, em meados do século XVI, período colonial, representadas, principalmente, pelas casas de

misericórdia até hoje atuantes. De modo a formalizar o atendimento a pessoas carentes (ASHOKA..., 2001). Na visão dessa companhia, perdurando por mais de três séculos, a filantropia foi trabalhada no Brasil de forma assistencialista, fundamentada, sobretudo, nos valores da caridade cristã, em que ricos filantropos sustentavam organizações, a exemplo de hospitais, santas casas e asilos que foram aparecendo a partir do século XVIII.

No final do século XIX e início do século XX as organizações do terceiro setor passam por uma nova roupagem e não mais está fundamentada a princípios puramente cristãos e filantrópicos. Elas ora obtêm o apoio financeiro do governo em seus propósitos, ora aumentam em quantidade com o crescente índice de pobreza e exclusão social provocado pelo processo de industrialização no país e ora mais uma vez aumentam e se especializam em outros fatores de apoio a sociedade, como na intervenção e proteção a direitos políticos, civis e humanos ameaçados pela onda de ditadura militar que se espalhou na década de 70 na América Latina e no Brasil (ASHOKA..., 2001).

O Terceiro Setor, então, é constituído por entidades privadas, formais e autônomas, mas sem fins lucrativos e não-governamentais e congregam na medida do possível algum grau de trabalho voluntário (FISCHER, 2002 *apud* OLIVEIRA; ROSS; ALTIMEYER, 2005).

Componente desse Setor, as Organizações Não-Governamentais (ONGs), possuem características específicas. De acordo com Aguiar e Martins (2006, p. 52), “essas entidades têm seus recursos provenientes principalmente de doações e/ou financiamentos, seja de organizações de cooperação internacional, seja de governos, ou mesmo de doações individuais”.

Ainda segundo esses autores, as ONGs estão passando por desafios que praticamente se concentram na obtenção de novos recursos, visto que seus principais financiadores, agências internacionais de cooperação, estão diminuindo e elas agora têm que buscar recursos por outros meios, a exemplo do Estado e das empresas. Um segundo desafio citado por eles é o de justificar os recursos nelas aplicados para a prática e consumação de serviços sociais, comprovando que têm eficiência e eficácia o bastante na utilização de tempo e dinheiro dos envolvidos (membros, público em geral e instituições), gerando com isso outros dois desafios, a qualificação do pessoal e do sistema gerencial.

Dessa forma, as ONGs estão começando a acrescentar ao seu contexto organizacional novas ferramentas de gestão advindas de conceitos da administração, de modo a cooperar com os seus resultados e aumentar o volume de seus recursos. Exemplo dessas ferramentas são as práticas do Planejamento Estratégico, que disponibiliza o horizonte de tempo necessário para

o impacto social que a organização se propõe de modo embasado, sem intuições ou apenas idéias soltas.

Logo, sendo o planejamento estratégico:

um processo que está voltado para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de antecipação de mudanças futuras, tirando vantagens das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação a longo prazo (MIRANDA, 2002, p. 50).

Não poderia deixar de ser a ferramenta mais apropriada para a realidade de ONGs que pretendem permanecer com os seus projetos diante das turbulências contingenciais promovidas por um ambiente em constante transformação.

O planejamento estratégico orienta a razão de ser da empresa e organiza e distribui os recursos disponíveis e necessários para a construção efetiva de uma organização no futuro, uma vez que funciona como um olho clínico organizacional, o que para uma organização sem fim lucrativo ainda se torna mais importante, haja vista a confusão por vezes encontrada na declaração da missão institucional, ou seja, aquilo que a organização é realmente capaz de fazer com a aquilo que, sem nenhum embasamento ou capacidade para isso, insistia em realizar.

Essa metodologia, portanto, justifica as atividades desenvolvidas por uma organização que tem uma missão clara e objetivos bem definidos, uma vez que procura meios (estratégias) para atingí-los.

Assim sendo, tomando por base a existência do planejamento estratégico na Organização Não-Governamental Projeto Beira da Linha (PBL), bem como a informação de sua pretensão de autonomia da organização maior da qual faz parte, o presente trabalho pretendeu responder a seguinte questão de pesquisa:

Quais as implicações no processo da implementação do planejamento estratégico na ONG Projeto Beira da Linha?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Averiguar as implicações no processo da implementação do Planejamento Estratégico na ONG Projeto Beira da Linha.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar a situação da organização antes da realização do Planejamento Estratégico;
- Verificar como foi realizado o Planejamento Estratégico na ONG;
- Identificar a situação do Projeto Beira da Linha após a implementação do Planejamento Estratégico.

1.3 JUSTIFICATIVA

O crescimento de entidades do terceiro setor no país abre espaço para vertentes que merecem atenção e discussão. Sabe-se hoje que o Brasil é um dos principais no *ranking* de países envolvidos em causas sociais, pelo menos é o que revela uma pesquisa da organização britânica *Charities Aid Foundation* (CAF) sobre a prática de filantropia nos países que formam o chamado Bric (Brasil, Rússia, Índia e China), quando aponta, em números de 2008, que 61,5% dos brasileiros fazem doações para causas sociais, ficando atrás apenas da China (80,1%) (MONTEIRO, 2010).

Esse cenário de doações não se restringe apenas às pessoas físicas, mas se estendem para empresas que já perceberam o grande valor agregado trazido com suas participações em atividades sociais, seja tomando por base sua própria vontade, por filantropia ou por causa da pressão social. Exemplo desse valor agregado é visto na bolsa de valores, no mercado de ações nacional, em que organizações de capital aberto que declaram responsabilidades sociais em seus processos são as que mais vêm seus papéis sendo valorizados (MONTEIRO, 2010).

Dessa forma, todos estes investimentos colocam em evidência o terceiro setor, ora como meio de intervenção social, em atividades de defesa dos direitos humanos, de promoção

do meio ambiente, de desenvolvimento rural entre outros, ora como meio de girar a economia à medida que emprega, paga salários e consome recursos que não são doados.

Outro fator que põe em evidência o terceiro setor e justifica o seu número representativo de investimento é o chamado fenômeno da sustentabilidade, explicado pelas organizações Ashoka Empreendedores Sociais e Mckinsey & Company (2001, p. 16), quando diz:

O desenvolvimento das organizações sem fins lucrativos e do terceiro setor mostra a dependência que tais organizações sempre tiveram de uma fonte ou outra de recursos, seja do governo, seja de organizações internacionais. A busca por sustentabilidade marca o fim desse processo de dependência. Isso implicou a necessidade de diversificar fontes de financiamento, desenvolver projetos de geração de receita, profissionalizar recursos humanos e voluntariados, atrair membros sócios das organizações, estabelecer estratégias de comunicação, avaliar resultados e desenvolver uma estrutura gerencial altamente eficiente.

É, portanto, frente a esse contexto, que as organizações sociais devem cada vez mais se portar de maneira transparente e responsável quanto aos recursos aplicados e reaplicados, para que seus projetos sobrevenham, o que só será possível através de uma gestão mais consciente e racional, sendo o planejamento estratégico instrumento essencial para esta nova forma de pensar e agir, uma vez que possui os atributos necessários para o alcance desse tipo de gestão.

Assim, este trabalho tenta se justificar através da incrementação do acervo bibliográfico e de sua divulgação perante organizações do terceiro setor que não desejam ficar a margem de decisões inconstantes, decisões estas que só fazem massagear o ego daquelas pessoas que se sentem bem em por um instante estar colaborando com a saúde, a educação, o meio ambiente, enfim, com atividades socialmente corretas, quando já se é sabido que é preciso muito além disso, é necessário de pessoas que gerenciem tais organizações acreditando em um projeto que, de fato, tenha como propósito transformar a vida ou situação daqueles que necessitam de uma intervenção social.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Discorrer sobre um assunto implica conhecer tal assunto. Portanto, questionar as implicações advindas com a implementação do Planejamento Estratégico em Organizações do Terceiro Setor, obriga conhecer com profundidade os conceitos, as premissas e o contexto necessário para a concordância ou contraponto com a realidade. Assim sendo, este segundo capítulo trata de fundamentar o arcabouço relevante para a presente pesquisa, de modo a afunilar o que se pretende estudar.

2.1 PLANEJAMENTO

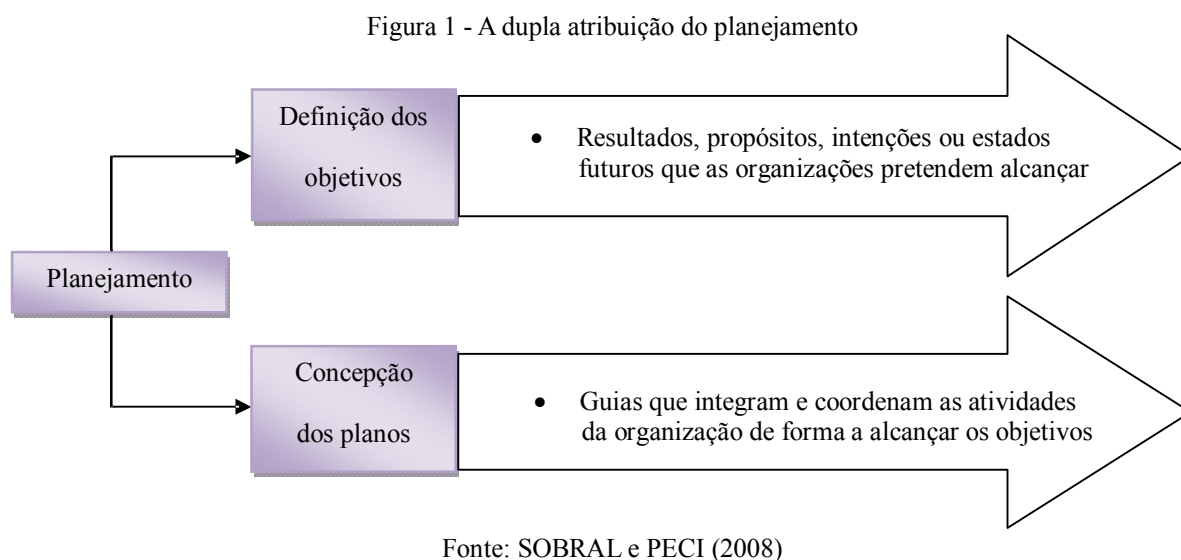
Em administração discute-se muito a questão da intuitividade, haja vista que já é comprovado que muitos pequenos negócios fecham suas portas com pouco tempo de vida. Isto, devido ao fato das pessoas criarem suas empresas em cima de suas expectativas e não baseadas em dados concretos, formais ou mesmo conscientes do que realmente será o seu negócio, se é viável para a localidade onde está sendo instalado e se terá clientes suficientes para sua capacidade de oferta, ou pior, mesmo tendo seu negócio propício a tudo isso, se perdem no meio do caminho por não reconhecerem a organização que criaram, ora pelo crescimento exacerbado, ora pelas mudanças não reconhecidas que vêm acompanhadas pelo dinâmico e complexo ambiente competitivo das organizações. Ou seja, falta planejar.

É por esse motivo que, Sobral e Peci (2008) defendem o lugar de destaque do planejamento como primeira e mais importante função dentre as quatro funções da administração – planejamento, organização, direção e controle:

Sua importância deriva do fato de todas as outras funções da administração se originarem dela. Sem uma definição clara das metas e objetivos da organização e sem uma estratégia para alcançá-las, dificilmente os administradores podem organizar os recursos, dirigir as pessoas e controlar os resultados (SOBRAL; PECI, 2008, p. 131).

Mas então o que viria ser planejamento? Planejamento é um processo administrativo responsável por duas atribuições interdependentes – estabelecer os objetivos adequados (“o

que deve ser feito”) e determinar como estes podem ser alcançados (“como deve ser feito”) (SOBRAL; PECI, 2008). A Figura 1 descreve o pensamento do autor mencionado.



Oliveira (1996) alerta para o cuidado que se deve ter para não confundir planejamento com previsão, projeção, resolução de problemas ou plano, como se pode observar abaixo:

- previsão corresponde, com base em probabilidades, à antecipação de eventos que poderão ocorrer;
- projeção diz respeito à uma situação do futuro projetada em cima do passado;
- predição corresponde à uma situação que possivelmente é diferente do passado e que a empresa não detém controle sobre o seu processo e desenvolvimento;
- resolução de problemas corresponde tão somente à ações reativas de problemas que surgem através do ambiente e que afetam a empresa;
- plano corresponde a uma limitação do planejamento, a uma documento formal desenvolvido pelo processo do planejamento.

Planejamento pode ser entendido então como procedimentos, técnicas administrativas voltadas para avaliação de situações futuras proporcionadas por decisões presentes que visam o alcance dos objetivos organizacionais, de modo a facilitar ciclicamente decisões futuras coesamente com o que a organização espera (OLIVEIRA, 1996). Logo, o planejamento aproxima a organização do futuro e dá lhe subsídios para trabalhar de forma preventiva ao

ambiente mutável que se instalou no mundo dos negócios e das relações organizacionais como um todo, permitindo ao mesmo tempo preparação e evolução da organização.

Apesar de ser uma ferramenta voltada para o futuro, o planejamento deve ser contínuo e permanente e, na medida do possível, deve envolver o maior número de pessoas na sua elaboração e implementação (CHIAVENATO, 2006).

Fazer com que as pessoas se envolvam no processo de planejamento é primordial para que os desafios das mudanças sejam minimizados, visto que todos compreendem e cooperam para que os objetivos organizacionais sejam alcançados através do que Chiavenato (2006, p. 410) chama de planos. Estes, por sua vez, ainda segundo o autor, abarcam os “recursos necessários, as tarefas a serem executadas, as ações a serem tomadas e os tempos a serem seguidos”.

2.1.1 Tipos de Planejamento

Sobral e Peci (2008) argumentam que, dependendo do foco do planejamento, os planos, aqui já comentados, apresentarão características diferentes, o que podem classificá-los quanto:

- sua abrangência;
- seu horizonte temporal;
- seu grau de especificidade; e
- sua permanência.

2.1.1.1 *Abrangência*

No que se referem à abrangência, os planos distinguem-se entre estratégicos, táticos ou operacionais, isso considerando os grandes níveis hierárquicos que compõem a estrutura organizacional de uma empresa, como pode ser ilustrado na Figura 2 (SOBRAL; PECI, 2008).

Isso implica dizer que embora tenha o mesmo conceito e significado para a organização como um todo, o planejamento se adéqua a cada nível organizacional, conforme sua especificidade. Ou seja, no nível institucional ou estratégico é elaborado genericamente o planejamento estratégico, no nível intermediário são elaborados os planos táticos, e no nível operacional são formados os planos operacionais, com a ressalva de que todos eles devem estar alinhados aos objetivos globais (CHIAVENATO, 2006).

Os planos estratégicos estão voltados para a organização na sua totalidade. Por ser global, o plano estratégico se preocupa em responder e se posicionar ao ambiente externo, a exemplo dos seus concorrentes e clientes. Os planos táticos são aqueles que transformam os objetivos gerais em específicos ao distribuí-los entre as unidades funcionais da organização, a exemplo de Marketing e Produção. Os planos operacionais se caracterizam por delimitar os processos necessários para a realização das atividades mais operacionais da organização (SOBRAL; PECI, 2008).

2.1.1.2 Horizonte temporal

No que tange o horizonte temporal, os planos podem ser de longo prazo (planos estratégicos com três ou mais anos), de médio prazo (planos táticos com geralmente um ano) e curto prazo (planos operacionais com duração de dias, semanas ou meses) (SOBRAL; PECI, 2008).

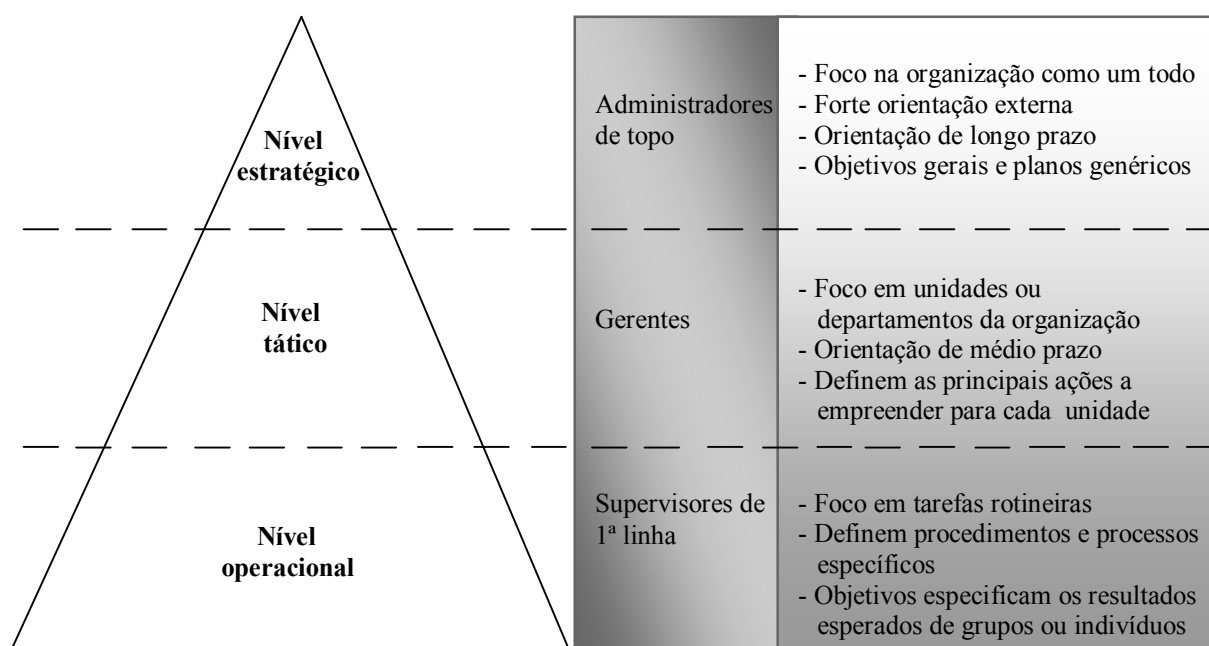
2.1.1.3 Grau de especificidade

No que concerne ao grau de especificidade os planos podem ser gerais ou específicos. Os planos estratégicos são considerados gerais por estar preocupado com o alcance do objetivo final, enquanto os planos específicos se preocupam com o modo de realizar todo um escopo das atividades e recursos necessários para a aquisição do objetivo geral (SOBRAL; PECI, 2008).

2.1.1.4 Permanência

E por fim, em relação à permanência os planos podem ser permanentes ou temporários. Os planos permanentes são aqueles planos gerais que fazem parte do dia a dia da organização e que servem de base para a construção de cursos de ação ou procedimentos operacionais, políticas e diretrizes gerais são exemplos desses planos. Os planos temporários são aqueles cuja duração depende da realização dos objetivos que os originaram, orçamento e cronograma são exemplos desses planos (SOBRAL; PECI, 2008).

Figura 2 - Planejamento por nível organizacional



Fonte: SOBRAL; PECI (2008)

2.2 ESTRATÉGIA

Não existe uma definição única, universalmente aceita sobre estratégia, pois vários autores dissertaram sobre ela segundo suas próprias perspectivas (MINTZBERG; LAMPEL; GHOSHAL, 2006). Contudo, uma abordagem indiscutivelmente aceita é sobre sua origem.

O conceito de estratégia origina-se do termo grego *estratego*, e significa a arte ou a ciência de ser um general (STONNER; FREEMAN, 1999). Então, o fato de ocupar um lugar

de liderança fazia do general o responsável por guiar seu exército e mais do que isso ser responsável pelo sucesso ou derrota das batalhas. Isto, por sua vez, exigia do general grego a capacidade de integrar uma lista de atividades que poderiam ser essenciais para o alcance dos objetivos estabelecidos. “Os generais eficazes tinham de determinar as linhas de suprimento corretas, decidir quando lutar e quando não lutar, e administrar as relações do exército com os cidadãos, políticos e diplomatas” (STONNER; FREEMAN, 1999, p.143). Assim, naquele momento, elaborar planos de guerra passou a ser considerado estratégia (TERENCE, 2002).

No contexto empresarial, o conceito de estratégia se difundiu só a partir da década de 50, quando, segundo Ansoff e McDonnell (1993, p. 70), “(...) a resposta a descontinuidades ambientais começou a se tornar importante”.

Stonner e Freeman (1999) reforçam este fato e acrescentam que esse reconhecimento se fez necessário devido: em primeiro lugar, as interdependências dos fatores ambientais acarretarem em exigências mais complexas sobre a atuação da administração, bem como a ciclos de vida repentinos de idéias inovadoras; e em segundo lugar, observa-se o claro e expresso crescimento das organizações em tamanho e complexidade, abrangendo desde fatores internos de gestão quanto externos.

Pois bem, conhecida a origem e o reconhecimento da estratégia para o efetivo sucesso do empreendimento empresarial, qual seria a melhor definição para o termo, e, por conseguinte, a essência da sua formação nesse cenário?

Como dito, vários autores dissertaram sobre a estratégia, por esse motivo serão expostos alguns pensamentos e definições deles aqui, para assim ficar à disposição um leque de possibilidades às distintas realidades.

Mintzberg (2004), por exemplo, trata a estratégia sob a ótica de várias visões, a saber:

- Estratégia é um plano: a estratégia é um curso de ação refletido para o futuro, um direcionamento para onde se pretende chegar.
- Estratégia é um padrão: a estratégia decorre a partir de um comportamento consistente, tal comportamento pode resultar de uma estratégia planejada ou resultar de uma estratégia emergente, ou seja, aquela que surgiu conforme as variações ambientais e se adaptaram ao plano, aquilo que era pretendido, através do processo da aprendizagem. Mintzberg (2004) diz que, dificilmente uma estratégia planejada será deliberada (acontece exatamente do modo pretendido), assim como dificilmente uma estratégia será puramente emergente (totalmente diferente do que era pretendido).

- Estratégia é posição: a estratégia é o comportamento ou posicionamento da organização ou produto no ambiente externo ou mesmo mercado.
- Estratégia é perspectiva: a estratégia é a forma pela qual as coisas são feitas dentro da organização, o foco está no conceito do negócio.

Ansoff e McDonnell (1993, p. 70) definem estratégia como sendo “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Tais regras podem ser observadas abaixo:

- Padrões que servem de base para a medição do desempenho presente e futuro da empresa. Os objetivos são os chamados padrões qualitativos e as metas são os padrões quantitativos.
- Regras para a criação e desenvolvimento da relação entre a empresa e o ambiente externo: decisão de quais produtos e tecnologias que a empresa trabalhará, para quem serão ofertados os produtos, como obterá vantagem competitiva perante o mercado. Esse conjunto de regras é chamado por esses autores de estratégia do produto e mercado ou estratégia empresarial.
- Regras para a formação do conceito organizacional, este por sua vez consiste na forma como são estabelecidas as relações e processos internos da organização.
- Regras que determinam a condução das atividades operacionais da organização, que são as atividades corriqueiras.

Essas regras, por sua vez, nos faz lembrar da conclusão do estudo de Alfred D. Chandler Jr. ao analisar, ao longo de 50 anos, aproximadamente cem grandes empresas norte-americanas, quando discorreu: “A estrutura segue a estratégia”, revelando que a estrutura interna das organizações pesquisadas precisavam se adaptar conforme as estratégias de mercado eram adotadas, pois caso contrário as mudanças almejadas pelas estratégias tornavam-se ineficientes (SOBRAL; PECI, 2008). Assumindo também o posicionamento de Oliveira (2007, p. 48) quando diz que “(...) somente uma empresa com a estrutura organizacional bem definida pode alcançar seus objetivos de maneira adequada”.

Ansoff e McDonnell (1993) ainda dissertam sobre as características da estratégia e esclarecem que, as estratégias estão tipicamente relacionadas aos objetivos da empresa, mas não de forma que se confundam, elas obedecem a uma hierarquia em que os objetivos são os responsáveis pelo direcionamento das estratégias, de modo que uma mudança no primeiro

pode modificar o segundo. Observa-se também que, como os objetivos são fatos voltados para o futuro, os meios (as estratégias) para alcançá-los não podem acontecer de forma imediata.

Para outros autores, a estratégia:

- “é um conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente” (OLIVEIRA, 1996, p. 175);
- “é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas (CHANDLER, 1962, p.13 apud OLIVEIRA, 1996, p. 175);
- “a estratégia tem a ver com o comportamento orientado para objetivos estratégicos. No entanto, a estratégia não serve apenas a alguns dos públicos de interesse (*stakeholders*) da organização, mas a todos eles, sejam acionistas, clientes, fornecedores, executivos, funcionários etc” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 38).

Apesar de conceitos distintos, o que parece é que se pode concluir que, a estratégia é um comportamento racional resultado de decisões racionais em direção ao futuro, futuro esse estabelecido através de objetivos. Oliveira (1996, p. 173) é feliz em seu pensamento quando diz que “numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades”. Pois, não basta ter os melhores recursos, mas sim saber usá-los adequadamente à realidade da organização.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Como sabido, os planos estratégicos estão voltados para uma visão de longo prazo e ocupam o topo do nível hierárquico de uma organização, também conhecido como nível estratégico, porém Carvalho (2004) nos alerta que não é por ocupar simplesmente o nível estratégico que o planejamento deve ser chamado de estratégico. Para ele, o maior diferencial reside no fato deste tipo de planejamento fornecer os instrumentos necessários para o administrador utilizar adequadamente estratégias empresarias. Entender melhor o contexto com que o planejamento estratégico nasceu ajuda a compreender a posição do referido autor.

O planejamento estratégico e seu conjunto de conceitos e ferramentas especiais emergiram nos anos 70, como resultado de uma sucessão de ondas de choque – crise de energia, inflação de dois dígitos, estagnação econômica, concorrência japonesa vitoriosa e fim da reserva de mercado em setores industriais-chave – que golpearam a indústria americana. As empresas americanas não podiam mais confiar em simples projeções de crescimento para planejar sua produção, vendas e lucros. O planejamento convencional de longo prazo precisava ser convertido em planejamento estratégico (KOTLER, 1994, p. 69).

Apesar de emergir, como alega o autor, em 1970, Ansoff e McDonnell (1993) revelam que o planejamento estratégico foi inventado uma década antes (1960), menos de dez anos após o planejamento de longo prazo, também chamado, por vezes, de planejamento empresarial. Os autores explicam que o retardamento da aceitação generalizada e adoção pelas organizações do planejamento estratégico ocorreu devido o mesmo ser um processo complexo, demorado e caro, até mais do que o planejamento de longo prazo. E com seus primeiros resultados fracassados e por ser mal compreendido pelos administradores que o vislumbraram como ‘mais um preenchimento de formulários’ para satisfazer a administração central, o planejamento estratégico enfrentou resistência a ponto dos administradores afetados evitá-lo e sabotá-lo.

O planejamento de longo prazo, por sua vez, era bem quisto, até então devido o fato do ambiente naquela época ser mais estável, o que facilitava a aplicação da definição deste planejamento, que “atende as necessidades de uma empresa quando o futuro é extrapolável a partir do passado” (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p. 39), ou seja, quando no processo são projetadas metas otimistas a partir do crescimento passado, mas que podem não condizer com a realidade do futuro. Deste modo, o planejamento a longo prazo perde sua credibilidade, como observado na citação de Kotler (1994, p. 69), frente a turbulências de futuros descontínuos.

Nesse novo contexto, o planejamento estratégico se destaca por se concretizar como “um processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado continuamente mutante” (KOTLER, 1994, p. 69).

Assim, planejamento estratégico é o processo de formulação sistemática de estratégias organizacionais para que as decisões atuais condigam com o ambiente e suas possíveis mudanças, bem como condigam com os objetivos estratégicos que direcionam a organização e o próprio planejamento estratégico.

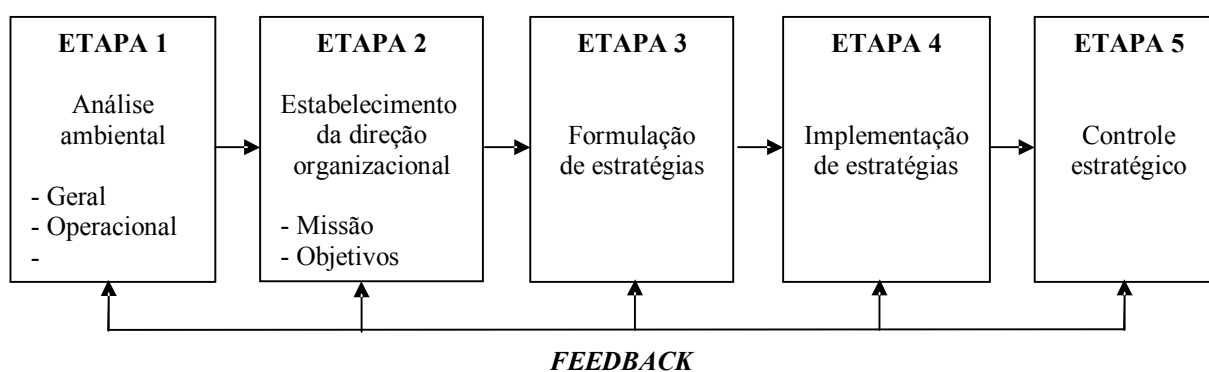
São vários os autores que explanam sobre o planejamento estratégico e apresentam suas metodologias de aplicação, pois, como nos alerta Rezende (2008), o objetivo do

planejamento estratégico, também chamado pelo autor de “projeto coletivo”, só será alcançado através de uma metodologia escolhida e efetivamente adotada pela organização, sendo por esse motivo que, para efeito deste trabalho, será adotado como método explicativo a didática abordada por Certo (2003).

Certo (2003) define o planejamento estratégico como sendo um planejamento de longo alcance, que se estende aproximadamente de três a cinco anos, e que engloba toda a organização. Apesar disso, o autor revela que os gerentes podem sentir dificuldade na elaboração do planejamento estratégico no que se refere até que ponto no futuro eles podem estendê-lo, para tanto o autor sugere o princípio do compromisso, que estabelece que os gerentes devem comprometer recursos para planejar somente até onde conseguem enxergar retorno, um futuro previsível em cima dos custos do planejamento. Tenório (2005) complementa esta definição quando diz que o planejamento estratégico tem como finalidade possibilidades de ações num cenário ora de nascimento da organização, ora como solucionador de um momento de crise.

Para conseguir os resultados esperados, resultados esses descritos por Certo (2003) como as estratégias, e estas, por sua vez, brotadas a partir dos objetivos organizacionais, o autor apresenta uma metodologia para o planejamento estratégico ou gerenciamento estratégico, contida de cinco etapas sequenciais e contínuas, que serão descritas (ver Figura 3) e explicadas abaixo segundo sua visão e com a colaboração de outros autores, quando assim se fizer necessário:

Figura 3 - Etapas do processo de gerenciamento de estratégias



Fonte: CERTO (2003)

2.3.1 Etapa 1: Análise ambiental

Segundo Certo (2003), a análise ambiental é o estudo dos fatores ambientais internos e externos que podem influenciar a operacionalidade das organizações. A análise ambiental reflete a melhor compreensão possível da organização e do ambiente que lhe cerca, assim como coopera significativamente para que as estratégias formuladas estejam adequadas com o ambiente organizacional.

Conforme o autor, uma análise ambiental completa compreende o estudo dos três níveis ambientais que formam o ambiente organizacional, a saber: geral, operacional e interno.

O ambiente geral, segundo ele, está relacionado ao nível de ambiente externo da organização e é formado por componentes que provocam impactos a longo prazo. Tais componentes normalmente são: componente econômico, componente social, componente político (negócios do governo), componente jurídico (normas ou leis) e componente tecnológico. Desse modo, pode-se atribuir que por serem componentes mais abrangentes e distantes da realidade da organização, eles interferem com menos intensidade nas decisões e posicionamento da mesma.

O ambiente operacional é exposto por ele como aquele que está relacionado ao nível de ambiente externo da organização e é formado por componentes que provocam impactos relativamente específicos e imediatos no gerenciamento da mesma. Importantes componentes desse nível são: clientes, concorrência, força de trabalho, fornecedores e questões internacionais (leis, cultura, economia e política de outros países). Tais componentes mostram sua proximidade com a organização já que ocupam um ambiente conhecido e necessário pela mesma, o que justifica seu impacto nas decisões de operacionalidade da empresa.

Já o ambiente interno, por sua vez, é compreendido pelo autor como o nível de ambiente interno da organização e tem normalmente impactos específicos e imediatos. Neste nível encontram-se as funções da organização, como marketing e finanças, bem como as funções administrativas – planejamento, organização, direção e controle.

Para Oliveira (2007), além da análise ambiental interna e externa, esta primeira etapa para o gerenciamento da formulação do planejamento estratégico consiste ainda na definição de uma visão organizacional (o que a empresa pretende ser dentro de um período de tempo mais longo, ou seja, onde pretende chegar), de seus valores (princípios, crenças e questões éticas que fundamentam a empresa), bem como a análise de seus concorrentes (que representa uma parte da análise externa e consiste em fazer uma análise ambiental – interna e externa – dos seus principais concorrentes).

2.3.2 Etapa 2: Estabelecimento da direção organizacional

De acordo Certo (2003), realizada a análise ambiental, o segundo passo para o gerenciamento de estratégias é a determinação da direção organizacional, direção que pode ser traduzida em dois fatores importantes: missão e objetivos organizacionais.

Ainda segundo o autor, a missão é o ato inicial para se estabelecer a direção e se define como a razão da existência da organização, por isso informações como os tipos de produtos e serviços que a organização oferece, os seus potenciais clientes e os valores importantes que a sustentam fazem parte da criação da missão. Apesar disso, a missão deve ser criada com o objetivo de atender uma necessidade do ambiente externo e não em termos de oferecimento de algum produto ou serviço ao mesmo (KOTLER, 1980 apud OLIVEIRA, 2007).

Representada por um documento formal desenvolvido pela gerência, ela geralmente envolve a opinião de todos, para assegurar a disseminação do que a organização deseja alcançar, bem como para envolver a concentração de esforços para um objetivo comum. Além disso, a declaração de uma missão deixa mais claro para a gerência onde ela deve alocar os recursos de modo adequado e a ajuda definir atividades fundamentais que precisam ser realizadas (CERTO, 2003).

Já os objetivos organizacionais, segundo Certo (2003), são alvos organizacionais criados e desenvolvidos em cima da missão para o alcance da missão organizacional. Não diferente do que explana autor, Tenório (2005, p. 36), apenas esclarece que diferentemente da missão com representatividade interna e externa quanto ao seu intento, os objetivos organizacionais “têm um caráter mais interno e gerencial”, à medida que dá subsídios para a averiguação do desempenho dos responsáveis quanto aos seus cumprimentos.

2.3.3 Etapa 3: Formulação da estratégia: Ferramentas

É o processo pelo qual cursos de ação são elaborados para atingir os objetivos organizacionais, que, por conseguinte, refletirá no alcance da missão da empresa.

Para a formulação de estratégias Certo (2003) sugere algumas ferramentas:

- Análise das questões fundamentais;

- Análise de *SWOT*;
- Análise do portfólio de negócios;
- Modelo de Porter para análise da indústria.

2.3.3.1 *Análise das questões fundamentais*

A análise das questões fundamentais, segundo Certo (2003), consiste no processo de resposta dada a quatro questões básicas:

1. Quais são as finalidades e os objetivos da organização? A resposta dada a essa questão fará com que a gerência lembre-se do rumo traçado para a organização, o que reforça o seu direcionamento.
2. Para onde a organização está se dirigindo? A resposta dada a essa questão indica a gerência qual o posicionamento da organização, ou seja, em que pé ela está caminhando, se está atingindo suas metas.
3. Em que tipo de ambiente a organização insere-se atualmente? A resposta dada a essa questão revela a atual situação da empresa tanto em relação ao seu ambiente interno (clima organizacional, capacidade produtiva, etc.) quanto em relação ao externo (concorrência, pressão governamental, etc.).
4. O que pode ser feito para melhor alcançar os objetivos organizacionais no futuro? A resposta dada a essa questão gera a estratégia da organização e mostra-se interessante ser respondida após as respostas dadas às três questões anteriores.

2.3.3.2 *Análise de SWOT*

Análise de *SWOT* é uma técnica utilizada para análise de cenários, ou, de mesmo significado, análise de ambiente. *SWOT* é um acrônimo das palavras que na língua portuguesa significam: *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

Apesar de ser creditada a Albert Humphrey nos anos 60 e 70, há 500 a.C. Sun Tzu já disseminava a ferramenta quando emitia: ‘*Concentre-se nos seus Pontos Fortes, reconheça as suas Fraquezas, agarre as Oportunidades e proteja-se das Ameaças*’ (DAYCHOUM, 2007).

Daychoum (2007) nos esclarece que esta análise se divide em análise de ambiente interno, quando nos referimos a Forças e Fraquezas que caracterizam a organização dentro de limites estruturais e comportamentais; e análise de ambiente externo, quando nos referimos a Oportunidades e Ameaças ligadas a situações externas projetadas no futuro que podem em menor ou maior escala atingir a organização. O autor ainda esboça o modelo esquemático da análise de SWOT, como podemos ver na figura 4:

Figura 4 - Modelo esquemático da análise de SWOT

SWOT	AJUDA (Na conquista de objetivos)	ATRAPALHA (Na conquista de objetivos)
AMBIENTE INTERNO (atributos da organização)	Forças	Fraquezas
AMBIENTE EXTERNO (Atributos do ambiente)	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Daychoum (2007)

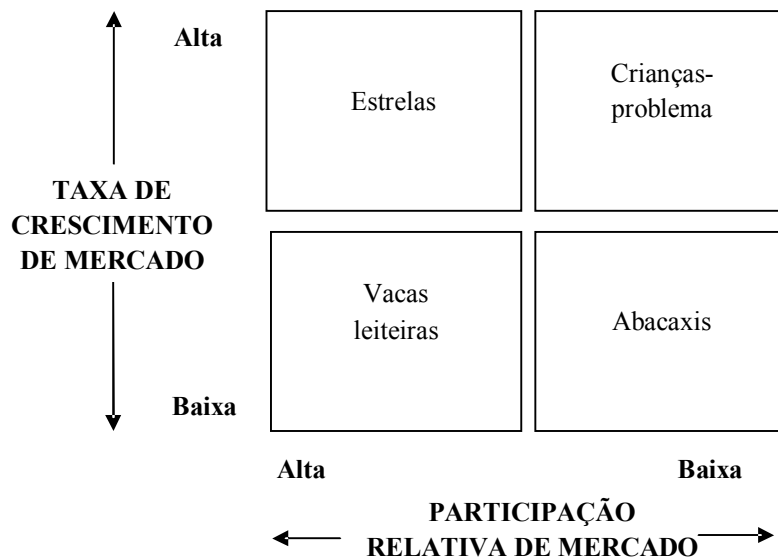
Deste modo, mais que simplesmente analisar as forças e fraquezas, e oportunidades e ameaças de uma organização, a análise de SWOT possibilita, através do conhecimento gerado, a empresa se posicionar e se defender no seu ambiente através de estratégias sólidas, fundamentadas na sua realidade. Estratégias essas geradas através do confronto entre os seus pontos fortes e fracos e conseqüentemente na descoberta da sua capacidade de saber selecionar oportunidades e enfrentar fatores ambientais incontroláveis (ameaças).

2.3.3.3 Análise do Portfólio de Negócios

A análise de *portfólio* consiste em uma ferramenta que compara a formulação de estratégias com a análise da formação de uma carteira de investimento. A matriz de crescimento e participação do BCG é uma das ferramentas citada por Certo (2003) que representa essa metodologia.

A matriz de crescimento e participação de mercado do BCG “foi desenvolvida em 1967 pelo Boston *Consulting Group* (BCG), uma empresa especializada em planejamento estratégico” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007, p. 166). Segundo esses autores, esta ferramenta permite a organização formular suas estratégias a partir da taxa de crescimento de mercado e na participação relativa de mercado das unidades estratégicas de negócio (UENs) definidas pela própria organização como um segmento, um produto ou a organização como um todo. Feito isso, tais UENs podem ser classificadas em estrelas, vacas leiteiras, crianças-problema (ou pontos de interrogação) e abacaxis (ver Figura 5).

Figura 5 - A matriz de crescimento e participação do BCG



Fonte: CERTO (2003)

A seguir, Wright, Kroll e Parnel (2007, p. 167) dissertam sobre cada uma dessas classificações:

Uma estrela é uma entidade de negócio que tem grande participação em mercado com altas taxas de crescimento (...). Embora as estrelas sejam empresas lucrativas, elas geralmente precisam consumir um dinheiro razoável para continuar seu crescimento e para competir com os muitos concorrentes que estão atraídos pelos mercados que crescem rápido. Os pontos de interrogação são unidades de negócio com pequena participação em mercados que crescem rapidamente. (...). Se forem capazes de crescer e tornarem-se líderes nesses mercados, elas tornam-se estrelas; mas se por fim não conseguirem conquistar uma participação significativa no mercado apesar do grande apoio financeiro da sede da empresa, geralmente elas serão desinvestidas ou liquidadas.

(...), uma vaca leiteira é uma unidade de negócio que tem grande participação em um mercado que cresce lentamente (...). Essas empresas são geralmente lucrativas porque, na maioria das vezes, dominam um mercado que não atrai muitos entrantes. Como são bem estabelecidas, elas não precisam gastar muitos recursos em divulgação, promoções de produtos ou descontos para o consumidor. O excesso de caixa que geram pode ser utilizado pela empresa para dar apoio a suas unidades de negócio classificadas como estrelas ou pontos de interrogação. (...), os abacaxis são unidades de negócio que têm pequena participação de mercado em setores de crescimento lento (ou até em declínio). São em geral empresas marginais que incorrem em perdas ou em pequenos lucros.

Sobre a conclusão dessas classificações, entender cada conceito direciona o administrador a distribuir racionalmente os recursos disponíveis entre as unidades de negócio que atrai maior lucratividade, investindo, portanto, nas UENs segundo sua posição (SOBRAL e PECCI, 2008). O que, assim como no mercado financeiro, formará uma carteira de negócios com diferentes possibilidades. Para Sobral e Peci (2008), na análise do modelo BCG, uma carteira equilibrada de negócios deve incluir negócios do tipo vaca leiteira, haja vista o suporte financeiro, característica deste, capaz de financiar os negócios do tipo estrela e interrogação.

2.3.3.4 Modelo de Porter para a Análise da Indústria

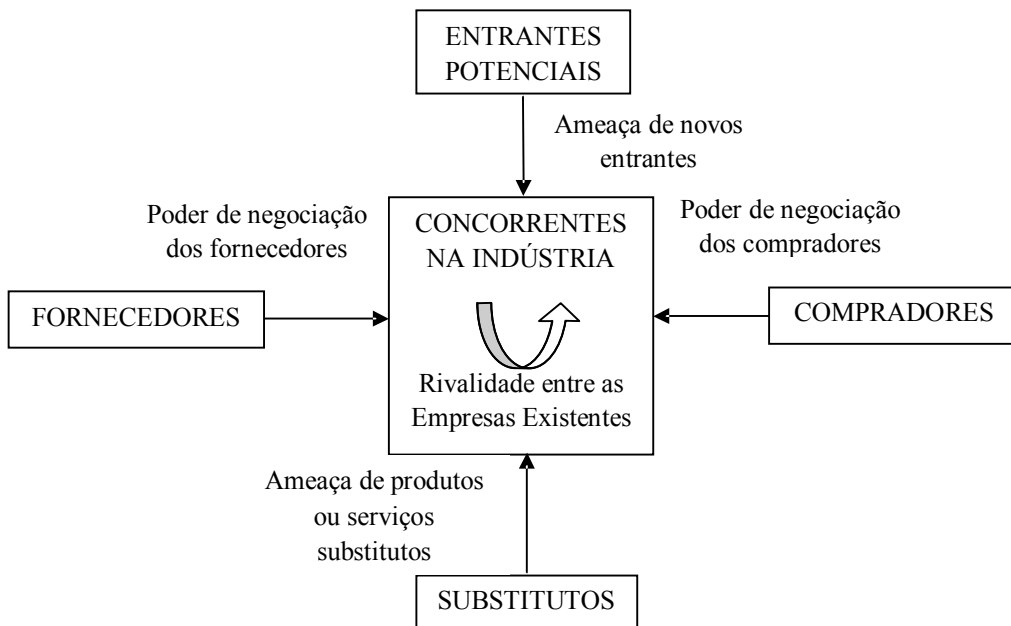
Segundo Porter (1986) o nível de concorrência em uma indústria é determinado por cinco forças competitivas, que por sua vez são determinantes para sua lucratividade final, no que concerne retorno sobre capital investido a longo prazo. Sendo, portanto, a partir das forças de maior importância que as estratégias devem ser formuladas, o que caracterizará a estrutura da indústria frente sua concorrência da maneira mais rentável possível. Para termos de esclarecimento, Porter (1986, p. 24) refere-se à indústria “como o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante próximos entre si”.

As cinco forças estabelecidas pelo modelo de Porter são (ver figura 6):

novos ingressantes ou novas empresas dentro da indústria, produtos que poderiam surgir como substitutos de bens ou serviços que as indústrias produzem, a capacidade dos fornecedores de controlar questões como custos de materiais que as indústrias usam para fabricar seus produtos, o poder de barganha que os compradores possuem dentro da indústria, e o nível geral de rivalidade ou concorrência entre empresas dentro de uma indústria (CERTO, 2003, p. 161).

Como dito, o conjunto dessas forças revelam o grau de lucratividade que uma indústria obterá à medida que se posicionar frente a elas. Para tanto, Porter (1986) considera três abordagens estratégicas genéricas capazes de enfrentar as cinco forças competitivas e superar as outras empresas. A liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque são as três estratégias citadas por ele.

Figura 6 - Forças Que Dirigem a Concorrência na Indústria



Fonte: PORTER (1986)

A liderança no custo total ajuda a indústria a enfrentar as cinco forças competitivas à medida que: custos mais baixos significam retorno depois dos lucros consumidos na competição contra a concorrência, o que se apresenta como defesa contra a rivalidade dos concorrentes; a empresa torna-se o concorrente mais eficiente, limitando o poder do cliente no que se refere à exigência de baixo preço; traz maior flexibilidade para enfrentar os fornecedores poderosos que insistem em aumentar o valor dos insumos; restringe as entradas

substanciais de economia de escala e vantagens sobre os custos; e enfim ganha vantagem competitiva frente aos produtos substitutos dos seus concorrentes (PORTER, 1986).

Ainda segundo o autor, a diferenciação, segunda estratégia genérica, é a criação de algo considerado singular da empresa perante a indústria, tal como a imagem da marca, a tecnologia agregada, serviços diferenciados (encomenda, entrega rápida, etc.), parcerias ou outras categorias de diferenciação. A diferenciação, por sua vez, enfrenta as cinco forças competitivas à medida que: anula ou descaracteriza a rivalidade competitiva perante a fidelidade conquistada através da marca, em que o preço não é mais um fator decisivo para a compra; a lealdade do consumidor e as sucessivas tentativas de superar sua liderança impõem barreiras para possíveis entrantes; sua diferenciação e, portanto, a falta de alternativa comparativa, lhe dá o poder de barganha necessário para negociar com o poder de barganha dos fornecedores e compradores, respectivamente; por fim, a diferenciação lhe proporciona o posicionamento bem mais a frente para a criação de possíveis substitutos do que a própria concorrência.

O enfoque, por sua vez, última estratégia genérica, é o posicionamento em atender um tipo de comprador, um segmento de mercado ou uma linha de produtos. O que desta forma ocasionará na diferenciação, ao satisfazer seu alvo particular, ou em menores custos, ao obter e se especializar no seu alvo. Consequentemente, sem a necessidade de entrar em maiores detalhes, o enfoque será capaz de enfrentar as forças competitivas da indústria (PORTER, 1986).

2.3.4 Etapa 4: Implementação de Estratégias

A implementação de estratégias consiste na etapa em que as estratégias formuladas são postas em ação. Conforme Certo (2003), o sucesso desta etapa exige quatro habilidades básicas:

1. A habilidade de interagir. É a capacidade de entender a insegurança das pessoas frente a novas estratégias, bem como saber gerenciar isso da melhor maneira possível. E nesta primeira habilidade, um aspecto relevante apontado por Carvalho (2004), em pesquisa realizada através da sua dissertação de mestrado, com o objetivo de observar e descrever a

prática e a aplicabilidade do planejamento estratégico em organizações do terceiro setor, foi a questão da “resistência à mudança por parte das pessoas envolvidas” como um dos fatores que geraram impactos negativos no processo de planejamento estratégico pelas organizações que o fizeram, podendo ser, portanto, um fator causador de insucesso do PE no terceiro setor.

2. A habilidade de alocação. É a capacidade de distribuir tarefas e recursos necessários para a implementação das estratégias. Neste ponto, a mesma pesquisa realizada por Carvalho (2004), já citada no ponto anterior, revelou como outro fator gerador de impacto negativo no processo do P.E. foi a “insuficiente indisponibilidade de recursos financeiros, físicos, técnicos e humanos” pela organização, o que põe em evidência importância desta habilidade.

3. A habilidade de monitoramento. É a capacidade de gerenciar o processo de implementação de estratégia e seus potenciais problemas, acompanhando informações relevantes que surgem durante o processo.

4. A habilidade de organizar. É a capacidade de formar uma rede de trabalho, entre as pessoas de toda a organização, prontas para a resolução de quaisquer problemas que por ventura apareça na implementação das estratégias.

Consoante a este pensamento, Harrison (2005) disserta que a implementação das estratégias consiste em um modelo de decisões e ações que colocarão o plano de ação, surgido no processo de formulação de estratégias, em prática. Além disso, o autor ainda cita a concepção de um projeto organizacional e de sistemas de controle organizacional como atividades inerentes a esse processo. Em que a estruturação do projeto incide no preparo do projeto, etapa constituída pela concepção do produto/objetivo e estimação de tempos e recursos; seguida pela mobilização dos recursos e realização das atividades; e termina com o encerramento do projeto (MAXIMIANO, 2002 apud CARVALHO, 2004).

Não se pode deixar de falar também, já que a implementação das estratégias termina por envolver a tomada de decisão, na consideração feita por Drucker (2002) no atento ao pouco tempo investido pelos executivos, sejam eles gestores de organizações sem fins lucrativos ou de empresas privadas, à tomada de decisão, revelando que eles acabam por realizar tarefas que simplesmente poderiam ser realizadas por outras pessoas, enquanto qualquer pessoa não pode decidir por ele.

2.3.5 Etapa 5: Controle Estratégico

O controle estratégico apesar de ser a última etapa do planejamento estratégico, engloba o monitoramento e avaliação de todo o processo desde sua primeira etapa, e não só o controle das estratégias em si. Um sistema que funciona coesamente desde o princípio terá mais chance de sucesso em seus resultados finais (CERTO, 2003).

O planejamento estratégico, portanto, se caracteriza como um caminho a ser percorrido para a formulação e implementação de estratégias organizacional que, conseqüentemente, gerará vantagem competitiva.

Mas, e quando esse planejamento não funciona?

De acordo com Oliveira (2007) o planejamento estratégico só trará vantagens para a empresa caso esta o utilize adequadamente. Identificação de áreas que exigem decisões; correta alocação de recursos humanos, materiais e financeiros; maior facilidade de implantação de mudança organizacional; proatividade no lugar de reatividade organizacional são algumas vantagens citadas pelo autor como desencadeamento do P.E. (Planejamento Estratégico).

Para maior compreensão, o autor ainda traz como método de explicação algumas falhas que podem ocorrer no desenvolvimento do processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas e que possivelmente estejam causando sua ineficiência. Para tanto, ele dividi estas causas de falhas em três momentos do planejamento estratégico, como pode-se ver no Quadro 1:

Quadro 1: Causas de falhas do planejamento estratégico

Antes do início da elaboração	Durante a elaboração	Durante a implementação
1. Estruturação inadequada do setor: a) contratação de um elaborador do plano b) alocação inadequada da estrutura c) funcionários ineficientes d) estruturação inadequada da	1. Desconhecimento dos conceitos básicos: a) considerar como um processo fácil ou difícil b) não considerar como um sistema integrado c) desconsideração dos aspectos intuitivos d) desconsideração do processo de	1. Inadequação no controle e avaliação: a) falta ou inadequação do sistema de controle b) desconsideração da relação custos versus benefícios

equipe	aprendizagem e treinamento	
<p>2. Ignorância da importância e significado do planejamento :</p> <p>a) existência de sucesso sem o planejamento</p> <p>b) alguma falha anterior do planejamento</p> <p>c) expectativa de enormes e rápidos resultados</p> <p>d) transposição direta do planejamento de outra empresa</p> <p>e) desassociação do processo de administração</p>	<p>2. Inadequação no envolvimento dos níveis hierárquicos:</p> <p>a) envolvimento insuficiente ou demasiado da alta administração</p> <p>b) não-envolvimento da média administração</p> <p>c) atitudes inadequadas perante o planejamento</p>	<p>2. Interação inadequada com os funcionários:</p> <p>a) falta de participação e envolvimento</p> <p>b) falta de comprometimento</p> <p>c) falta de conhecimento</p>
<p>3. Não-preparação do terreno para o planejamento:</p> <p>a) não-eliminação de focos de resistências</p> <p>b) não-esquematisação do sistema de controle e avaliação</p> <p>c) desconhecimento da natureza do planejamento</p>	<p>3. Defeitos na elaboração em si:</p> <p>a) não-interligação com os planejamentos operacionais</p> <p>b) falhas no estabelecimento e interligação dos vários itens considerados</p> <p>c) excesso – ou falta – de simplicidade, formalidade e flexibilidade</p> <p>d) período de tempo inadequado</p> <p>e) ineficiência dos responsáveis pelo planejamento</p> <p>f) inadequada ou inexistente gestão do conhecimento</p> <p>g) dissociação com o processo de inovação</p>	
<p>4. Desconsideração da realidade da empresa:</p> <p>a) inadequação ao tamanho e recursos disponíveis</p> <p>b) inadequação quanto à cultura da empresa</p>	<p>4. Baixa credibilidade ao planejamento:</p> <p>a) descontinuidade no processo</p> <p>b) utilização de situações pouco realistas</p> <p>c) não-divulgação das informações</p> <p>d) dificuldade de trabalhar com o planejamento</p>	

Fonte: Oliveira (2007)

Ao tratar das causas das falhas, Oliveira (2007) nos revela, assim como bem explanado no início de seu livro, que não está preocupado com a metodologia que a empresa

adotará para fazer o planejamento estratégico, mas em como ela trabalhará as informações, como os colaboradores serão posicionados e como será a interligação e a distribuição dos planos gerados entre os membros e departamentos. Isso tudo requer um tratamento sistemático e de fácil entendimento para a organização.

2.4 TERCEIRO SETOR

Albuquerque (2006) refere-se ao termo terceiro setor segundo suas origens, a saber:

- Nos Estados Unidos, é uma tradução do termo em inglês *third sector* e é usado junto com outras expressões, como ‘organizações sem fins lucrativos’ (*nonprofit organizations*) ou ‘setor voluntário’ (*voluntary sector*).
- Na Inglaterra, é expressa como ‘caridades’ (*charities*), revelando sua origem histórica medieval e ressaltando a obrigação religiosa das primeiras ações comunitárias. O termo ‘filantropia’ (*philantropy*) é um posicionamento mais moderno usado frequentemente.
- Na Europa continental, o termo refere-se a ‘organizações não-governamentais’ (NGOs, ONGs em português). Tais organizações surgem na década de 60 e 70 na Europa Ocidental com o papel de promover projetos de desenvolvimento em países do Terceiro Mundo. O que, por sua vez, gera parcerias em vários países, de modo a influenciar o surgimento de ONGs também no hemisfério sul.
- No Brasil e na América do Sul, uma das expressões utilizadas é ‘sociedade civil’. Surgida no século XVIII, a sociedade civil incluía organizações particulares que interagiam com a sociedade, até mesmo as empresas e seus negócios, diferentemente de hoje que engloba organizações que se diferenciam das do Estado, embora promova benefícios coletivos, e das do mercado.

Apesar de agregarem nomes distintos, as organizações do terceiro setor apresentam características comuns, pelo menos é o que pode ser observado na definição de Fischer (2002, p. 45 apud CARVALHO, 2004, p. 20), quando diz:

Terceiro Setor é a denominação adotada para o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou

públicas. Sua presença no cenário brasileiro é ampla e diversificada, constituída por organizações não-governamentais, fundações de direito privado, entidades de assistência social e de benemerência, entidades religiosas, associações culturais, educacionais, as quais desempenham papéis que não diferem significativamente do padrão conhecido de atuação de organizações análogas em países desenvolvidos.

É bom atentar para a definição da autora no que diz respeito à finalidade da atuação das organizações que compõem o chamado terceiro setor, pois assim como Fischer (2002, p.45 apud CARVALHO, 2004), Coelho (2000) já se preocupava em deixar claro que o terceiro setor está dividido em dois subgrupos: organizações voltadas para a prestação de serviços públicos e organizações voltadas para fins coletivos privados. As organizações voltadas para a prestação de serviços públicos são aquelas que produzem bens e/ou serviços para o atendimento de necessidades de caráter público ou de interesse geral da sociedade. Já, as organizações voltadas para fins coletivos privados são aquelas cujo interesse não alcança o bem comum, mas uma conjugação voluntária de membros que compartilham de um objetivo que atende a interesses próprios, a exemplo de uma associação de colecionadores.

2.4.1 O Terceiro Setor no Brasil

Landim (1998) e Fernandes (1997) citados por Carrion (2000) identificam quatro momentos fundamentais na formação da trajetória histórica do Terceiro setor no Brasil:

O primeiro momento se estende do período colonial até meados do séc. XX e corresponde ao período da formação de organizações criadas pelos valores da caridade cristã, disseminados pelo catolicismo que se espalhou no país. Caracterizando a Igreja Católica como a responsável pelo pioneirismo das organizações sem fins lucrativos no país, como confirma Albuquerque (2006, p. 34): “As Santas Casas foram pioneiras na área e, após a proclamação da República, quando da separação entre Estado e Igreja, tornaram-se as primeiras organizações sem fins lucrativos no país”.

O segundo momento tem início na década de 30, e só a partir de então que “(...) podemos dizer que o Estado assume para si a responsabilidade por uma ação mais efetiva na área social, como direitos, seguridade, etc.” (SALVATORE, 2003, p. 18). Esse período se estendeu até o final dos anos 1960, e até lá o Estado e a Igreja dividiram a responsabilidade pelas ações assistenciais paternalistas e contrárias ao real sentido do questionamento social.

O terceiro momento compreende a década de 1970 e marca uma nova fase no terceiro setor no Brasil, pois

O Terceiro Setor começa a se esboçar, no país, como um conjunto organizacional diferenciado no bojo do processo de redemocratização, consolidando o trabalho de inúmeros grupos formais e informais que atuavam em diversos tipos de trabalho, desde a mobilização civil para assegurar direitos e/ou para canalizar reivindicações até atividades estruturadas de atendimento a necessidades específicas dos vários segmentos carentes da população (FISCHER; FALCONER, 1998, p. 14)

É nesse período também que surgem as ONGs (Organizações Não-Governamentais). Com significativa participação no contexto político brasileiro, as Organizações Não-Governamentais passaram a contar com o apoio financeiro de organismos internacionais, sobretudo pelo fato da maioria dos financiadores procurar ligar seu nome e imagem a esforços de erradicação de sistemas de governo totalitários e intolerantes, sendo, portanto, a expressão não-governamental a garantia de que suas contribuições estavam sendo usadas por organizações em ações que comungavam da mesma fé democrática aspiradas por eles (FISCHER; FALCONER, 1998, p. 14).

As ONGs “trabalham, predominantemente, com a defesa de direitos, por meio da capacitação de pessoas e da assessoria para mobilização popular, articulação política e disseminação de informação” (ALBUQUERQUE, 2006, p 34).

O quarto e último momento está delimitado oficialmente pela Promulgação da Constituição de 1988, que define o conceito de cidadania e estimula a promoção de políticas sociais. A partir de então surgem cada vez mais documentos que reforçam este momento: em 1990, é promulgado o estatuto da criança e do adolescente; em 1991, a lei de incentivo à cultura; em 1993, a lei orgânica da assistência social; em 1998, a lei que dispõe sobre o trabalho voluntário; e em 1999, a lei 9.790/99, que estabelece os termos para a qualificação das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, as OSCs.

2.4.2 A Importância do Planejamento Estratégico para Organizações do Terceiro Setor

Até o presente momento, nos alerta Fischer e Falconer (1998 apud OLIVEIRA; ROSS; ALTIMEYER, 2005), o desenvolvimento da administração com seus conceitos e práticas restringiu-se tradicionalmente a realidade de organizações cujo objetivo é o lucro,

conhecidas como organizações capitalistas, e daquelas cujo objetivo é o interesse público (organizações governamentais), deixando de lado as organizações do terceiro setor. Contudo, esse cenário está mudando, haja vista a situação descrita por Sousa, Valadão Jr. e Radamés de Sá (2005, p. 3313), que é o “surgimento muito grande de organizações sem fins lucrativos, principalmente, em função da incapacidade dos governos federal, estaduais e municipais de atenderem cada vez um número maior de pessoas, e com recursos cada vez mais escassos”, pois, ainda segundo eles, à medida que se multiplicam as formas de atuação desse setor da sociedade, cresce também a responsabilidade em forma de profissionalização, entrando em cena a necessidade de visão gerencial, e por que não dizer estratégica, a partir do momento que são obrigadas a se reestruturarem diante das exigências ambientais?

Dessa forma, entende-se que as organizações do terceiro setor estão sendo conceituadas na sociedade como um sistema sustentável de desenvolvimento e integradas de forma dependente a outros agentes sociais (organizações públicas e empresas) naquilo em que se propõem a fazer, já que dali tiram boa parte de seus recursos. O que fez e faz com que a visão de competência estratégica se instale como ferramenta essencial para o desenvolvimento dessas organizações e se justifique a prática do planejamento estratégico como parte inerente das mesmas.

A evolução do Terceiro Setor no Brasil, por sua vez, é propício ao momento vivido por uma sociedade que a cada dia se mobiliza mais para uma realidade que exige responsabilidade cooperada traduzida em atitude de cidadania, como também pela quebra da barreira ou mesmo conflito existente entre a “falha” gerencial do governo e a possível existência do terceiro setor como meio de assumir os serviços que a priori são de responsabilidade das autoridades governamentais. Hoje, já se é sabido que o Terceiro Setor veio para adicionar e não substituir. Evidências desse contexto não faltam, como mesmo relata a coordenadora da área de responsabilidade social do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Anna Maria Medeiros Peliano, quando estimou que o mercado de doações de empresas para ações sociais no Brasil deveriam somar R\$ 8,5 bilhões no ano de 2010 (MONTEIRO, 2010). Assim como, em números apresentados pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 13% das 10.826 transferências voluntárias da União no ano de 2012 foram destinadas para entidades sem fins lucrativos (BRASIL, 2013).

Destarte, Queiroz (2003, p. 45) nos ajuda a compreender que “na medida em que a sociedade reconhece a necessidade de uma profunda transformação social e legitima o

Terceiro Setor como veículo desse processo, acentua-se a responsabilidade das organizações com a qualidade da gestão e a eficácia das ações e projetos sociais”.

Ainda segundo o autor, sendo, portanto, o planejamento estratégico meio de contribuição para que as organizações do Terceiro Setor se desenvolvam de modo eficaz, eficiente e, sobretudo, efetivo, ora pela possibilidade de constituição adequada do propósito organizacional, ora pelo estudo apropriado do ambiente interno e externo, identificando suas forças e oportunidades respectivamente, pela ampliação de seus horizontes visando novas captações de recursos, pela capacidade de definir e direcionar seus objetivos ou mesmo pela conexão das ações formuladas e desenvolvidas.

Como se não bastasse todo essa conjuntura para elucidar a importância do planejamento estratégico na vida das organizações sociais, ainda contribui e impulsiona sua utilização o fato do crescente cenário de concorrência firmada entre as organizações não-governamentais na medida em que acirram uma “disputa” por recursos e evidentemente parcerias que lhes disponibilizem a continuidade e formação de novos projetos (QUEIROZ, 2003). Parcela de culpa desse cenário, contudo, reside no fato da pressão da sociedade e do governo para que as empresas de mercado desenvolvam ou patrocinem programas sociais, principalmente em localidades onde estão situadas, ou melhor, onde atuam e exercem influência.

Fischer e Falconer (1998 apud OLIVEIRA; ROSS; ALTIMEYER, 2005) traduz esse cenário quando explana que a concorrência assume uma posição progressiva em relação à quantidade de organizações que compartilham de objetivos e ideais semelhantes. Desse modo, estendendo a competição não só entre organizações não-governamentais, como também entre não-governamentais e governamentais, ou ainda, entre não-governamentais e privadas, cujos serviços ofertados podem abranger a área educacional, social, artística etc.

Logo, o que vai fazer com que uma organização do terceiro setor permaneça “competitiva” e efetiva será a habilidade proporcionada pelo planejamento em resolver soluções, prestar contas de maneira profissional quanto ao investimento e estar atenta ao seu ambiente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização de uma pesquisa faz-se necessário o uso de uma metodologia, que segundo Costa e Costa (2001) refere-se ao como da pesquisa, parte na qual se descreve como se desenvolverá a investigação do problema que demanda o estudo. Assim sendo, este capítulo tratou de delinear todo o processo que buscou responder os questionamentos desta pesquisa de forma eficaz.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

O primeiro aspecto da metodologia abordada diz respeito à natureza da pesquisa, que se caracterizou como um estudo descritivo, porque buscou identificar propriedades quanto ao fenômeno correspondente as implicações no processo da implementação do planejamento estratégico em uma Organização Não-Governamental, pois conforme Gil (1987, p. 45), “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

3.2 MÉTODOS DE ABORDAGEM

O segundo aspecto refere-se ao método de abordagem. Foi utilizado o método indutivo, que segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 53):

é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade em geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

Assim sendo, os resultados constatados podem ser usados de referência por organizações não-governamentais que porventura desejem aplicar o planejamento estratégico

em suas gestões, o que não quer dizer que os resultados acontecerão da mesma forma nessas organizações, já que existem fatores particulares organizacionais que impedem a reprodução legitimamente igual.

3.3 MÉTODO DE PROCEDIMENTO

O método de procedimento foi o estudo de caso, aproveitando sua natureza qualitativa e o seu modelo de investigação científica, de grande atuação em pesquisas na área das ciências sociais (MARTINS, 2008).

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos [...] (YIN, 2001, p. 3 apud GODOY, 2006, p. 120).

Não se pode obstruir a informação de que o planejamento estratégico é uma ferramenta que contribui efetivamente para os resultados de uma organização. Contudo, o interesse desta pesquisa, através de sua aplicação no Projeto Beira da Linha, foi compreender de que forma essa ferramenta gerencial se disseminou ao contexto de uma organização social, cujas referências administrativas não passavam de meros patamares burocráticos para agora se tornarem estratégicas.

3.4 TÉCNICAS DE PESQUISA

Para o procedimento de coleta de dados faz-se necessário o uso de técnicas. A técnica, nas palavras de Cervo e Bervian (1996, p. 22) “é a aplicação do plano metodológico e a forma especial de o executar”. Para tanto, a coleta de dados desta pesquisa deu-se através de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e três entrevistas.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada com o intuito de coletar informações conceituais que fundamentaram a relevância deste estudo, já que conforme Gil (1987) este tipo de

pesquisa se desenvolve através da consulta de material já elaborado, permitindo ao investigador uma gama bem maior de informações das que ele conseguiria diretamente.

A pesquisa documental consistiu através de levantamento de arquivos internos da organização, assim como o próprio site institucional do Projeto Beira da Linha, no que se refere aos documentos contendo o histórico da ONG, bem como documentos gerados a partir do planejamento estratégico aplicado, e assim reunindo informações para a construção de uma análise mais consistente, uma vez que, de acordo com Gil (1987), este tipo de pesquisa permite ao investigador ter acesso a documentos brutos, ou seja, àqueles ainda não analisados, diferentemente do que acontece com os materiais da pesquisa bibliográfica.

No que concerne a última técnica, foram realizadas três entrevistas, compostas de perguntas que nortearam para o conteúdo necessário ao alcance dos objetivos aqui estabelecidos. Segundo Hair Jr. et al. (2005) as entrevistas variam de não-estruturadas a altamente estruturadas. Para tanto foi utilizada o tipo de entrevista semiestrutura, que ainda conforme o autor, nela “(...) o pesquisador fica livre para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta. O entrevistador pode querer fazer perguntas relacionadas que não foram previamente imaginadas e que não estavam originalmente incluídas” (HAIR JR. et al., 2005, p. 163).

3.5 INSTRUMENTOS DE PEQUISA

Para a realização das entrevistas foram utilizados dois roteiros de entrevista, com perguntas abertas, previamente elaboradas, direcionadas aos entrevistados por comunicação face-a-face, com a finalidade de obter respostas mais completas, ricas e variadas, evitando a preocupação de perder informações importantes para a análise dos resultados da pesquisa.

Cabe-se ainda dizer que, um roteiro havia sido previamente aplicado no ano de 2010, com o até então coordenador estratégico do PBL, e cuja finalidade era a realização de um diagnóstico organizacional e que inclusive foi o motivador para a realização da presente pesquisa, mas que por sua vez se mostrava relevante para a análise dos resultados.

O outro roteiro de entrevista, realizado em 2012, foi composto por dois momentos. O primeiro direcionado para o entrevistado 1, o atual coordenador geral da ONG, através de sete seções: identificação do perfil do entrevistado; caracterização da organização, no que se refere

à estrutura, funcionamento e atuação da mesma; e da terceira a sétima seção as perguntas foram distribuídas de forma a levantar informações relacionadas ao gerenciamento do planejamento estratégico antes, durante e depois de sua aplicação.

O segundo momento foi idealizado para o entrevistado 2, com uma única seção, realizada a partir das dúvidas e questionamentos surgidos diante das respostas do entrevistado 1, que por sua vez teve por objetivo esclarecer ou realmente ou contrapor as respostas.

3.6 SUJEITOS DA PESQUISA

Por se tratar de um estudo de caso, os conceitos de universo e amostra não se aplicaram ao modo de investigação desta pesquisa. Contudo, o que se pode definir é que, de forma intencional, a entrevista tinha sido destinada ao presidente da ONG, chamado pela organização de coordenador geral do PBL. Buscou-se aplicar a entrevista ao coordenador geral no sentido de entender que, por fazer parte do maior nível estratégico da instituição e comandá-la como um todo, daria as informações mais completas do que significa, como aconteceu e do que representou o Planejamento Estratégico para a organização, o que era suficiente para responder ao objetivo geral desta pesquisa. Contudo, depois da aplicação do roteiro de entrevista destinado para este, percebeu-se lacunas que precisavam ser respondidas, então foi-se acrescentado mais um momento e uma seção no roteiro de entrevista de 2012, a ser respondido pelo atual coordenador estratégico da organização, também escolhido pelo cargo que ocupa. Além disso, também foi utilizada a entrevista semiestruturada de 2010, com o idealizador do planejamento estratégico na ONG, que por sua vez foi a grande incentivadora da linha de pesquisa deste trabalho e que tinha como finalidade, na época, fazer um diagnóstico organizacional do PBL.

Assim, os sujeitos da pesquisa passaram a ser: o ex-coordenador estratégico e ao mesmo tempo idealizador do planejamento estratégico na instituição; o coordenador geral, presente desde o primeiro planejamento; e o atual coordenador estratégico, que chegou quando o planejamento estratégico já estava formulado.

3.7 TRATAMENTO DOS DADOS

Para o tratamento dos dados foi adotado a abordagem qualitativa, uma vez que esta permite captar as diferentes posições e percepções dos entrevistados e com seus resultados interpretar sobre a realidade da qual a pesquisa se propôs a estudar.

Neves (1996, p. 1), ao falar sobre a pesquisa qualitativa, nos revela que esta “compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados”.

Dentre as diferentes técnicas interpretativas, esta pesquisa se propôs a analisar os dados através da análise do discurso, cujo conceito baseia-se em uma investigação de maneira reflexiva das visões de mundo dos enunciadores responsáveis pelo discurso que tenta convencer o interlocutor, o que caracteriza a análise de discurso como uma disciplina das Ciências da Linguagem (FARIA, 2009 apud MARRA; BRITO, 2011).

Deste modo, os discursos gerados através das entrevistas compuseram o material necessário para a averiguação da realidade do Projeto Beira da Linha ao implementar o planejamento estratégico em sua gestão organizacional.

Vale salientar que os registros das entrevistas aconteceram por intermédio de gravação, com a prévia autorização dos entrevistados, em um aplicativo de celular chamado gravador de voz, que salva os arquivos em formato amr.

A gravação do entrevistado um, ex-coordenador estratégico, foi subdividida em seis arquivos amr, que totalizaram 54min04seg de gravação.

A gravação do entrevistado dois, coordenador geral do PBL, foi subdividida em dois arquivos amr, que totalizaram 47min43seg de gravação.

A gravação do entrevistado três, atual coordenador estratégico, foi subdividida em quatro arquivos amr, que totalizaram 35min08seg de gravação.

O total de 2h16min55seg de tempo das gravações foi transcrito para três arquivos de Word, um para cada entrevista, e neles fidedignamente constavam todas as falas do pesquisador e dos entrevistados, salve a exceção das falas do entrevistado um, pois só foram transcritas àquelas que se relacionavam de algum modo com o planejamento estratégico, haja vista que na sua entrevista foram tratados assuntos mais amplos da organização.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como o propósito de uma pesquisa é responder a algum questionamento ou resolver determinado problema, este capítulo torna-se essencial para todo e qualquer trabalho que tem o compromisso de relatar os frutos de sua pesquisa. Assim sendo, aqui são apresentados os resultados que orientaram a pesquisadora para as implicações no processo da implementação do planejamento estratégico no Projeto Beira da Linha, através de uma discussão fundamentada no contexto teórico, apresentado no capítulo dois deste trabalho de conclusão de curso.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

As informações a seguir é uma contextualização das informações obtidas através das três entrevistas realizadas durante o itinerário 2010 – 2012, além de documentos disponibilizados pela organização e pelo próprio site institucional.

O Projeto Beira da Linha (PBL) é uma Organização Não-Governamental, cuja atuação se dá através da prestação de serviços sociais no Bairro Alto do Mateus – João Pessoa/PB – com foco na área educacional, cultural, esportiva e profissionalizante, visando à dignidade e a inserção social de crianças, adolescentes e jovens, sobretudo de famílias pobres, destinadas a exclusão social e, conseqüentemente, ao tráfico, a violência e a miséria altamente presentes no bairro.

O Projeto Beira da Linha (PBL) é um programa da Pia Sociedade Padre Nicola Mazza, uma associação civil sem fins lucrativos, de origem italiana, composta por padres que há 30 anos, mais precisamente em 1978, decidiram fazer um trabalho missionário que não se restringisse a Itália, mas alcançasse o mundo, principalmente em países subdesenvolvidos, buscando por localidades carentes para iniciar um projeto, a princípio, de evangelização. No mesmo ano, os padres chegaram ao Brasil, no estado da Paraíba, na capital João Pessoa, e começaram o trabalho pastoral paroquial na cidade periférica.

Em 1989, os padres perceberam a necessidade de realizar um projeto de cunho social. Foi então que formaram uma equipe de voluntários em João Pessoa e definiram uma área pobre e de risco social, cuja situação demandava um trabalho de impacto socioeducacional.

Em 1990, os padres deram início a uma pesquisa na Comunidade Beira da Linha, do Bairro Alto do Mateus, comunidade inclusive que nomeou o Projeto, com a finalidade de fazer uma sondagem da realidade e das necessidades daquela região e com isso poder traçar o perfil socioeconômico, cultural e religioso das famílias ali presentes, o que permitiu constatar a necessidade de trabalhar com crianças desenvolvendo atividades de educação popular.

Em 1991 iniciou-se a fase operacional do Projeto. E, foi dessa primeira abordagem que nasceu o Centro Educativo Miramangue, nome este herdado porque atrás das casas localizadas na beira da linha do trem existe um mangue que é a fonte de subsistência da comunidade através da pesca.

A partir 1994, o PBL achou por bem ampliar seu escopo de atuação, trabalhando a favor do serviço público educativo, de modo a ofertar medidas psico-pedagógicas complementares ao ambiente escolar, não mais trabalhando isolado nem tão pouco contra.

Com o desenvolvimento do Projeto, por conta do acompanhamento das crianças por ele assistidas, aumentou também a necessidade de espaço, e hoje o Projeto Beira da Linha conta com quatro centros de formação:

- Centro Educativo Miramangue: atende um público de 08 a 14 anos, realizando atividades integradas de letramento (português e matemática), artes, informática e educação física, em horário oposto ao da escola, com o intuito de disseminar a educação em tempo integral. Ele também funciona como núcleo do Programa de Erradicação do Trabalho Infantil (PETI);
- Centro Comunitário São Judas Tadeu: atualmente encontra-se cedido ao Programa Saúde da Família (PSF). Porém, quando em funcionamento, servia para a formação e planejamento dos educadores do Projeto, além de possuir um programa de educação profissional no campo da música, através de uma parceria com o Departamento de Música da Universidade Federal da Paraíba (UFPB);
- Centro Esportivo Chievo Brasil: atende a todos os beneficiários do Projeto, trabalhando com práticas esportivas como natação, futebol, futsal e capoeira, com o objetivo de proporcionar um estilo de vida mais saudável e desenvolver um espírito de coletividade, solidariedade e paz.

- Centro de Formação Profissionalizante Diácono João Batista Pereira: voltado para o mercado de trabalho, opera através de cursos profissionalizantes com um público de 14 a 24 anos. Atualmente oferecem cursos de escriturário bancário, através de uma parceria com o Banco do Brasil; de assistente administrativo, com o a perspectiva do “Menor Aprendiz”; de corte e costura; e de moda e *design*.

As atividades realizadas nos centros de formação, basicamente, se concentram através de temas anuais, advindos da realidade local e do terceiro setor, e mobiliza todo o quadro de pessoal do Projeto, atualmente composto por 17 colaboradores, estes distribuídos desde o pessoal de serviços gerais até a coordenação geral.

O PBL está caminhando para a autonomia, tendo que conquistar seu próprio CNPJ, e está criando alternativas que lhe ajude nesse processo. Uma dessas alternativas foi o planejamento estratégico criado desde 2008, e que conferiu a instituição sua identidade social:

- **Visão.** Tornar-se uma referência na inserção social de crianças, adolescentes e jovens, buscando desenvolver autênticos valores humanos através de uma formação educacional voltada a uma promoção humana integral para transformar a sociedade.
- **Missão.** Proporcionar ações educativas de qualidade que exercite a consciência crítica e a capacidade criativa das crianças, adolescentes e jovens do Alto do Mateus em condições de pobreza, tomando como base o aprofundamento à mensagem evangélica e o desenvolvimento de autênticos valores humanos, possibilitando a transformação da sociedade.
- **Princípios.** O Projeto Beira da Linha tem como princípios a valorização do ser humano a partir do **Evangelho**, da **Cultura** e da **Opção pelos Pobres**. Tais princípios favorecem um aprofundamento à mensagem evangélica a fim de que se exercite a consciência crítica e a capacidade criativa, além de estimular a solidariedade, priorizando o SER sobre o TER e assim desenvolver os autênticos valores humanos.
- **Valores.** Para se vivenciar os princípios essenciais da instituição, é necessário que esteja inerente em sua cultura, nos seus educadores e na sua administração, valores que irão contribuir com a concretização da sua visão e missão: ética, respeito, espiritualidade, incentivo à formação, compromisso social, responsabilidade, cooperação.

Os principais parceiros do PBL são: o Governo do Estado, através do Conselho Estadual de Defesa de Direitos da Criança e do Adolescente (CEDCA) e do Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (FUNDEC), cujos recursos são advindos da Secretaria de Desenvolvimento Humano do Estado (SEDES); o Programa de Erradicação de Trabalho Infantil (PETI); e a Fundação Abrinq, que cobre projetos com jovens até 18 anos.

4.2 CATEGORIZAÇÃO

Para a realização da análise de discurso foram identificados nas entrevistas do Ex-Coordenador Estratégico (E1), em 2010, e dos Coordenadores Geral (E2) e Estratégico (E3) atuais da ONG Projeto Beira da Linha, na Sede Administrativa da organização, os efeitos discursivos, através de inferências interpretativas, que os mesmos abarcavam dentro de cinco seções, também chamadas de categorias: **perspectiva ao planejamento estratégico, formulação do planejamento estratégico, implementação do planejamento estratégico, controle do planejamento estratégico e resultados alcançados**. Estas, por sua vez, categorizadas a partir do próprio roteiro que se segue para a realização de um planejamento estratégico. Tudo isso com a pretensão de responder três grandes abordagens: antes, durante e depois da implantação do planejamento estratégico na organização, que, através do apoio de uma fundamentação teórica sobre o assunto, se chegasse ao objetivo fim da pesquisa, e, portanto, à caracterização dos resultados do uso dessa ferramenta gerencial em organizações do terceiro setor, de forma pontual.

4.2.1 Perspectiva ao Planejamento Estratégico

Nesta seção procurou-se desvendar nos discursos dos entrevistados o motivo que levou a organização a aderir ao P.E. como uma ferramenta gerencial, de modo que se pudesse descobrir a realidade da organização antes da implementação.

Nesse contexto, quando indagado a respeito do surgimento, o entrevistado 2 aferiu:

“Surgiu com um aluno do curso de Administração, e depois no próprio Trabalho de Conclusão de curso dele, na própria monografia dele, ele trabalhou a questão das Organizações do Terceiro Setor e... daí surgiu por parte dessa monografia que ele fez um conhecimento da instituição acerca desses aspectos de planejamento, da parte dessa área mais administrativa” [E2.1].

“(...) depois nós contratamos ele para fazer o planejamento, esse primeiro planejamento estratégico aqui na instituição” [E2.2].

O Entrevistado 2 relatou que não havia nenhuma cultura na organização referente a planejamento e muito menos qualquer outra função administrativa, o que justifica o primeiro discurso e o que despertou à pesquisadora para o universo da ONG antes do conhecimento do P.E., como se pode observar nos discursos que seguem:

“(...) quando o Projeto começou, começou muito, de maneira muito, vamos dizer assim, caseira né, era uma, a instituição, o Projeto fruto do, da vontade do trabalho de uma Associação, de uma instituição religiosa e aí a coisa foi surgindo muito espontaneamente, com voluntários, e aí com o passar do tempo foram se tornando funcionários, a própria estrutura física do Projeto foi crescendo também e gerando outras necessidades, como a questão da contabilidade, mais de, da documentação também, de inscrições e por aí vai. A gente foi se adequando a legislação e isso foi surgindo a necessidade de criar uma estrutura mais profissional mesmo. No início era muito pontual, porque era um único funcionário que fazia tudo praticamente, era a secretária, o contador, o administrador, tudo, era um único funcionário. Só que com o passar do tempo e o volume também das atividades foi tomando consciência de que precisava, hoje, até chegar a estrutura que a gente tem hoje: tem uma secretária, tem um que é só da parte financeira, outro só para a parte administrativa e por aí vai” [E2.3].

“(...) o planejamento estratégico surgiu numa época em que houve uma mudança de coordenação, foi quando assumi a coordenação aqui do Projeto e o outro padre que estava na coordenação antes de mim, ele era um pedagogo, né? Então foi ele que do tempo que passou aqui ele estruturou toda parte da proposta pedagógica do Projeto, porém ele não tinha nem essa visão nem essa sensibilidade da parte administrativa e aí depois que passou um tempo eu fui colocado aqui com esse objetivo de manter a proposta pedagógica como de fato é a mesma até hoje, com algumas mudanças e adaptações a realidade, né, atual, mas, é..., de organizar administrativamente o Projeto. E foi aí que junto com Alysson que...” [E2.4].

Os discursos do entrevistado 2 seguem a perspectiva de que a aplicação de qualquer ferramenta gerencial tem uma razão, seja de melhoria, inovação ou mudança. O Diretor geral, incumbido de fazer a transição da ONG enquanto uma estrutura caseira para uma estrutura mais sofisticada e organizada, soube aproveitar a oportunidade do conhecimento advindo de um aluno da administração para colocar em prática o que ele já havia sido encarregado. Ele,

portanto, viu no planejamento estratégico a ferramenta mais completa para mudar a realidade que nas palavras de Tenório (2005) poderia ser chamada de crise, uma vez que, segundo ele, o planejamento estratégico tem como finalidade possibilidades de ações num cenário ora de nascimento da organização, ora como solucionador de um momento de crise. Crise?! Sim! Segundo o Minidicionário Aurélio (2001, p.194) algumas definições para a referida palavra são: “Falta de alguma coisa considerada importante”; “Embaraço na marcha regular dos negócios”; “Desacordo ou perturbação que obriga instituição ou organismo a recompor-se ou a demitir-se”.

O Projeto Beira da Linha precisava se impor perante a sociedade em todas as suas esferas como uma organização responsável pelo seu projeto sócio pedagógico. E esse momento de transição é demonstrado através da sua própria história, em que seu crescimento é um ponto tocante da crise que pedia por decisões administrativas, devido à falta de uma organização formal e estrutura, de um direcionamento e da falta de uma instituição preparada para mudanças ambientais. Este último ponto, por sua vez, se mostra interessante por representar, como acorda Ansoff e McDonnell (1993), o reconhecimento histórico da estratégia no meio empresarial/organizacional justamente quando a resposta a descontinuidades ambientais se tornou importante.

Stonner e Freeman (1999) explicam essa importância devido: em primeiro lugar, as interdependências dos fatores ambientais acarretarem em exigências mais complexas sobre a atuação da administração, bem como a ciclos de vida repentinos de idéias inovadoras; e em segundo lugar, observa-se o claro e expresso crescimento das organizações em tamanho e complexidade, abrangendo desde fatores internos de gestão quanto externos. O que nos faz retornar a finalidade do planejamento estratégico no PBL. Essa finalidade fica ainda mais clara com o discurso do entrevistado 2, ao ser indagado sobre o significado do PE para a ONG:

“Significa praticamente a sobrevivência, né? No futuro. Porque a gente foi tomando consciência de que na atual conjuntura, também de, do Terceiro Setor onde a gente vive uma realidade de concorrer em editais, de toda uma... um trabalho também de marketing social que as empresas buscam e, ao financiar um projeto. Então tudo isso gera uma necessidade da nossa parte de estarmos consciente também, primeiro da nossa missão, nosso papel, nossa visão pra ver em que tipo de edital, em que tipo de concorrência, vamos dizer assim, que é praticamente isso, a gente entra para não perder o nosso foco, é um dos primeiros aspectos que nos consentiu da importância do planejamento estratégico e principalmente as metas, a avaliação que a gente faz em função do planejamento estratégico, né? Que é importante nesse contexto de relatórios, de prestar contas, e de direcionar mesmo o futuro da instituição” [E2.5].

Desse modo, é compreendido a seleção do P.E. pelo Projeto Beira da Linha, à medida que Queiroz (2003) o define como meio de contribuição para que as organizações do Terceiro Setor se desenvolvam de modo eficaz, eficiente e, sobretudo, efetivo, ora pela possibilidade de constituição adequada do propósito organizacional, ora pelo estudo apropriado do ambiente interno e externo, identificando suas forças e oportunidades respectivamente, pela ampliação de seus horizontes visando novas captações de recursos, pela capacidade de definir e direcionar seus objetivos ou mesmo pela conexão das ações formuladas e desenvolvidas.

Não deixando de lado também a identificação de suas fraquezas e ameaças, pois, como se identifica no quinto discurso, uma das ameaças do ambiente para a ONG é justamente a concorrência com outras instituições sociais que também prezam pelo seu espaço de agente transformador carente de recursos. Assumindo a perspectiva de Fischer e Falconer (1998 *apud* OLIVEIRA; ROSS; ALTIMEYER, 2005) quando explana que a concorrência assume uma posição progressiva em relação à quantidade de organizações que compartilham de objetivos e ideais semelhantes, portanto podendo ser uma concorrência não só entre organizações não-governamentais, como também entre não-governamentais e governamentais e entre não-governamentais e privadas. Algumas concorrências locais do PBL, inclusive, são as instituições sociais Casa Pequeno Davi e a Amazonas.

Todo esse contexto se assemelha ao que expõe a pesquisa de Carvalho (2004), realizada através da sua dissertação de mestrado, com o objetivo de observar e descrever a prática e a aplicabilidade do planejamento estratégico em organizações do terceiro setor, quando percebeu a necessidade de implantação do planejamento estratégico na fase III do ciclo de vida organizacional, ciclo esse de consolidação da organização. O que parece com a realidade do PBL no momento em que a instituição pretende sustentar suas bases após uma expansão espontânea da organização.

4.2.2 Formulação do Planejamento Estratégico

Nesta seção procurou-se descobrir como a organização procedeu com o planejamento estratégico nos processos de trabalho e perante seus colaboradores. E, no que diz respeito ao **aspecto horizonte temporal**, o Projeto Beira da Linha, ao todo, está com uma projeção de 5

anos, dividido em 2 planejamentos. O primeiro foi realizado em 2008 com uma projeção temporal de um ano, que acabou perdurando para dois anos, sendo, portanto, o pioneiro, a realização de um teste piloto. O segundo foi realizado em 2010, com uma projeção que encobriu o triênio 2011, 2012 e 2013, que acabou por ser o aperfeiçoamento do primeiro, em que praticamente todas as ações planejadas no primeiro foram transferidas para o segundo.

Nesse primeiro aspecto da formulação, percebeu-se uma falha na questão do espaço de tempo estabelecido no primeiro planejamento estratégico, haja vista que não se acha um consenso preciso entre os entrevistados entre o seu início, consenso que só foi alcançado pelo pesquisador através do bom senso, como se confere abaixo:

“(...). Então, a gente começou há dois anos, fizemos o planejamento estratégico, em 2008 eu apliquei aqui...” [E1.1].

“Em 2010, no final de 2009, na verdade, agente trabalhou o que valeu até o final de 2010 e em 2010 a gente fez 2011, 12 e 13” [E2.6].

“(...) eu não tava aqui nesse tempo, mas pela documentação e pelo que eu conversei, enfim, com Alysson aqui, em 2008 eles fizeram o planejamento pra 2009 e 2010...” [E3.1].

Diante do exposto observa-se dois pontos falhos, além da já comentada falta de consenso. O primeiro diz respeito à falta de comunicação e, conseqüentemente, ao conhecimento do planejamento desenvolvido, o que vai de encontro com o pensamento de Chiavenato (2006), quando fala a respeito da importância do envolvimento das pessoas no processo de elaboração e implementação do PE, a fim de que seja minimizado os reflexos das mudanças. Ora, se entre os dirigentes do planejamento há espaço para incertezas, o que esperar dos demais envolvidos. O segundo ponto abarca o espaço de tempo estabelecido para o primeiro planejamento estratégico do PBL, que totaliza dois anos. De acordo com Certo (2003) e Sobral e Peci (2008), o tempo mínimo para um planejamento do tipo estratégico é de três anos, podendo se estender até cinco anos, pois como se trata do alcance de objetivos mais amplos, os recursos materiais e humanos são maiores, o que requer um espaço de tempo também maior para alcançá-los.

Apesar das falhas, esse desencontro nas datas do primeiro planejamento estratégico parece ter sido um momento realmente de testes, de experimento, haja vista que já na elaboração do segundo todos tiveram o mesmo discurso:

“(...) vamos realizar no final deste ano outro planejamento estratégico para os próximos três anos” [E1.2].

“(...) em 2010 a gente fez 2011, 12 e 13” [E2.7].

“(...) então em 2010 eles fizeram um novo planejamento. Nesse planejamento, em 2010, eles abrangeram até 2013, então 2011, 2012, 2013, um planejamento de três anos” [E3.2].

O segundo aspecto abordado no procedimento da formulação do planejamento foi a **disseminação do conceito do PE entre os colaboradores da organização**. E nesse aspecto, a instituição mostrou-se ter uma gestão participativa, garantindo que todos pudessem compreender a nova forma de gestão que estava se instalando no modo de trabalho que tais colaboradores deveriam se adequar.

“(...) porque foi o primeiro planejamento estratégico que a gente fez, então precisou fazer... foram feitas oficinas, work shops também pra... com os funcionários todos, pra que pudesse nivelar também a questão dos conceitos, que quando a gente tivesse falando de missão, de visão, de valores, todo mundo entender o que significa cada palavra dessa e o objetivo que a gente criou com cada uma dessa...” [E2.8].

“O próprio planejamento estratégico foi participativo, que a gente fez, desde a cozinha, que estava lá presente, então muito aberto! Depois a gente foi lapidando, dentro dos conhecimentos que a gente tinha (...)” [E1.3].

O efeito dos discursos mostrou que, apesar da falta de comunicação encontrada no espaço de tempo estabelecido pelo primeiro planejamento estratégico, a organização preocupou-se em inserir o contexto organizacional na nova filosofia de gestão. O que se insere na narrativa de Certo (2003), ao explanar que o planejamento estratégico além de ser caracterizado por um horizonte de tempo mais amplo, **ele envolve toda a organização**.

O terceiro aspecto avaliativo da formulação do planejamento estratégico foi o **conjunto de elementos analisados pela instituição como importante, assim como o procedimento de utilização das informações construídas a partir desses elementos**. Referente a isso, foi relatado que nos dois planejamentos realizados pela organização o procedimento foi o mesmo, o que diferenciou foi que no segundo já não houve o processo de apresentação do tema.

Quando indagado a respeito dos subsídios que serviram de base para a construção do PE, o entrevistado 2 relatou:

“A conjuntura, a análise de conjuntura também que a gente fez das perspectivas também das políticas públicas, tanto na área pública como na área privada, porque são as duas áreas em que a gente consegue e vêm captando também recursos, financiamentos (...). Então a gente fez um momento que foi de análise mesmo de conjuntura de tudo isso, depois a partir daí a gente fez um trabalho de avaliação de tomada de consciência do nosso potencial, digo de cada educador, e como cada um, é, é, é, via a possibilidade de colaborar no Projeto e a partir daí a gente foi vendo das ameaças, que eu tô tentando lembrar das palavras que tinha, as ameaças internas e externas, é, as potencialidades internas e externas, então foi feito a partir dessas quatro, né, dessas quatro linhas, a gente foi construindo junto com ele os trabalhos de planejamento” [E2. 9].

A avaliação de tomada de consciência do potencial do Projeto Beira da Linha comentada pelo entrevistado 2, foi alcançada, segundo o próprio, através de questionários, como pode ser observado abaixo:

“(...) a gente começou um trabalho de, com questionários, ele fez um questionário, e ali perguntando, com todos, como via a instituição daqui a tanto tempo, quais os pontos fortes e quais as deficiências que cada funcionário via na instituição, e teve um questionário que ajudou ir constituindo a elaborar o planejamento” [E2.10].

O contexto exposto evidencia em um primeiro instante que o PBL enxugou em uma única fase as duas primeiras etapas defendidas por Certo (2003) no gerenciamento do planejamento estratégico, que são: análise ambiental e estabelecimento da direção organizacional, haja vista que procurou analisar os fatores externos e internos que lhe impactam diretamente, de modo a deixar claro para a organização qual o seu posicionamento no ambiente. Agregado a isso, a organização procurou visualizar o futuro, o que pode ser caracterizado, segundo Oliveira (2007), como o estabelecimento da visão organizacional e dos princípios e valores que permeiam a instituição, ou pelo menos que são desejos da mesma. Neste sentido, observou-se que o PBL fez-se a seguinte pergunta: Onde estou e onde anseio estar? Permitindo que a resposta gerasse os objetivos organizacionais e, conseqüentemente, as estratégias para alcançá-los.

Em um segundo momento, podemos nos atentar para a ferramenta utilizada pela instituição na construção do seu cenário. E dentre as possibilidades estudadas na pesquisa, pode-se comparar, com clareza, a utilização da técnica que permite a organização visualizar suas potencialidades e fraquezas, no que concerne ao ambiente interno, e suas oportunidades e ameaças no que diz respeito ao ambiente externo. Tal técnica é chamada por Daychoum (2007) de análise de *SWOT*. Esta, além de ser apontada como um instrumento de análise dos elementos contingenciais organizacional, Certo (2003) ainda aponta-a como uma das

ferramentas capaz de ajudar na formulação das estratégias do planejamento estratégico, que, por sua vez, serão dispostas em um curso de ação, o que se conseguiu observar nos processos do PBL:

“(...) dentre as estratégias que a gente pensou da, da, é que agora eu também estou me perdendo nos conceitos que tem, e a gente tinha os objetivos, depois as estratégias pra alcançar aquele objetivo e as metas. Isso pronto cheguei agora... nas colunas, e ali a gente tinha dentre os objetivos a questão da, da, por exemplo, a questão da, da, do marketing também, de inserir a marca, trabalhar a questão da marca do Projeto e apesar de mais de vinte anos de está aqui, a gente não tinha em João Pessoa... não é de conhecimento o trabalho que o Projeto Beira da Linha faz e ali na questão da captação de recursos a gente viu que isso precisaria ser trabalhado, então a gente pensou as estratégias e aí se falou do site, de potencializar o site, blog, facebook, tudo isso, e também criar um, uma seção, contratar uma profissional de relações públicas pra trabalhar esse relacionamento com a mídia e a própria imagem do Projeto e colocou também os prazos pra que tudo isso acontecesse” [E2.11]

O quarto e último aspecto analisado na formulação do planejamento estratégico no PBL foram as **possíveis dificuldades encontradas**. E neste sentido, a palavra de ordem surgida nas entrevistas foi **resistência**. Resistência dos colaboradores com a idéia do PBL aderir ao PE mesmo sendo uma organização sem fins lucrativos, como pode-se observar adiante:

“(...) de início foi de uma resistência: ‘— Trabalhar com metas?!’, ‘— Trabalhar com...’, sabe como é, né? Então, bem difícil (...)” [E1.4].

“Algumas no início por conta da falta de cultura mesmo do planejamento estratégico, por parte de algumas coordenações, de algumas pessoas, viam muito como uma..., o medo de certa forma da avaliação, da questão das metas e havia por parte, por ser uma instituição do Terceiro Setor e aconteceram muitas críticas, do tipo: ‘Ah! Agora isso aqui tá virando uma empresa!’ (...).Tinha também a coisa muito ideológica, né? De empresa, do capitalismo: ‘— Nós somos do Terceiro Setor, somos uma organização né? Civil e a gente precisa manter certas características’. Que na visão deles eram próprias da instituição e deveriam permanecer sempre daquela forma, então, acho que a maior dificuldade, na verdade, foi essa” [E2.12].

Sabe-se que toda e qualquer mudança gera resistência, pois estas tiram as pessoas da sua zona de conforto, estabelecendo um sentimento de insegurança ao trocar algo que para elas lhe parece certo por o incerto. Desse modo, mais uma vez o argumento de Chiavenato (2006) se confirma, quando explana sobre a importância do envolvimento das pessoas no

processo de planejar, de maneira que possam compreender o motivo da mudança e sejam agentes provedores da mesma.

Carvalho (2004), em sua pesquisa já comentada, cita a **resistência à mudança pelas pessoas envolvidas** como um dos fatores que geraram impactos negativos no processo de planejamento estratégico pelas organizações que o fizeram, podendo ser, portanto, um fator causador de insucesso do P.E. no terceiro setor.

4.2.3 Implementação do Planejamento Estratégico

Nesta seção a intenção foi a de conhecer se de fato o desejo de elaborar o P.E. passou pela barreira da implementação e o plano se fez algo concreto, uma vez que não há sentido planejar sem colocar em prática.

Nesse contexto, já se observou que na etapa de formulação das estratégias o PBL organizou um plano de ação para cada objetivo, e isso pode ser comprovado na análise dos dois documentos gerados em cada elaboração do planejamento estratégico na instituição, que constam em anexo no final deste trabalho, diferenciando apenas na sofisticação do plano, em que o segundo foi melhor trabalhado e delimitado, como mesmo observa o entrevistado 3:

“(...) Então, no final de 2010, eles viram que não atingiram as coisas que tava proposto no primeiro, eles migraram todas as ações, repetiram as ações pro novo, e aí de uma maneira mais completa, já pensando quando vai acontecer cada coisa, né? O tempo limite pra acontecer, que aqui não tinha muito (1º planejamento), pelo menos a preço de documento não consigo visualizar isso não, pode ser que até tivesse, mas eu não tava aqui na época. Então, aqui eles definiram período, meses, enfim, data de que mês de cada ano ia se acontecer às coisas” [E3.3].

Em relação à equipe responsável pela implementação dos planos gerados, ou seja, àqueles envolvidos diretamente com as atividades, o entrevistado 2 dissertou:

“Além de Alysson, os coordenadores de Centro, que tinha Rozenilda, que tá aqui; Gleide que coordenava a parte de esporte; é..., Eliene que é a coordenadora pedagógica; a Cleide que é a secretária; e Luciana que coordena o Miramangue. (...) na sede tanto tem a presença minha e de Alysson, então a coisa funcionava mais... conjuntamente” [E2.13].

Como pode-se observar o PBL organizou uma rede de trabalho, conforme recomenda Certo (2003) nesta etapa do planejamento estratégico, alocando as tarefas aos seus respectivos responsáveis. Contudo se faz necessário alertar que o idealizador Alysson não continuou no gerenciamento do processo, deixando o espaço para o atual coordenador estratégico da organização.

Depois de comprovar a existência de uma rede de trabalho, uma vez que o planejamento estratégico não é realizado sozinho ou mesmo restrito a cúpula organizacional, o segundo aspecto relevante a ser questionado nesta etapa do P.E. é como transcorreu as atividades planejadas. Assim sendo, o entrevistado 2 atentou que:

“Foi bastante lento num certo sentido, porque envolviam todos eles recursos, né? Então a gente precisou se... Também houve nesse ano que passou uma dificuldade maior, por parte do Projeto, financeira, e ali fez com que muitas dessas metas não fossem alcançadas, como o setor psicossocial, que tínhamos colocado que deveria ter uma contratação de uma psicóloga, de um trabalho nessa área. Então a gente teve algumas dificuldades nesse sentido financeiro em colocar em prática, porém eu vejo que da parte dos educadores, dos colaboradores do Projeto houve bastante empenho, eles entenderam bem a proposta e a necessidade de alcançar. Eu acho que foi muito valiosa também a forma como foi construído o planejamento estratégico, que foi uma das discussões que a gente, enquanto coordenação elaborava e apresentava ou se a gente partia para uma discussão mais participativa, que ia demorar um pouco mais, mas de fato traria os efeitos que a gente viu que de fato trouxe, ou seja, todo mundo entrou na, na perspectiva, entrou na idéia” [E2.14].

Parecido com esse contexto, mas de uma forma bastante realista e impactante, o entrevistado 3 complementou:

“Algumas coisas andaram, outras nem tanto e outras não saíram do canto” [E3.4].

“(...) eu passei, eu acho, só como coordenador estratégico eu passei pouquíssimo tempo, eu cheguei aqui em abril e em agosto eu assumi o financeiro junto com Adailton, então não tive tempo hábil pra implementar... primeiro que, a única coisa que eu conseguir fazer foi ter uma conversa com todo mundo porque a gente tem, sofre de um problema de desvio de função, como tem essa história de pouca gente, né? Então termina... então eu tive que ter uma conversa com todo mundo pra saber o que é que realmente era característica e função de cada um, tava chegando num... até pra poder ver se a gente conseguia tirar o que não era função, né? Só que quando eu comecei a fazer essas conversas aí foi o tempo que a gente teve que demitir gente, aí pronto, aí não dava pra separar mais, tinha que todo mundo fazer tudo mesmo, não tinha como fazer isso, entendeu?” [E3.5].

“(...) Tem coisas que tão acontecendo que fazem parte do planejamento, mas porque tão indo automático, a gente aprova coisa e a gente termina fazendo, mas não da gente parar, a gente ter visto que tudo isso tava no planejamento, pronto, vamos realizar isso, a gente não teve conversa sobre isso não, vai no automático, entendeu?” [E3.6].

Após analisar os discursos, alguns pontos devem ser levados em consideração. E o primeiro deles é o surpreso estancamento das atividades em detrimento das dificuldades. Apesar de todo o processo de elaboração e da disposição da organização em de certa forma modificar a cultura da instituição, não se obteve nos discursos algo parecido com a concepção de um projeto, conforme defende Harrison (2005), para cada plano gerado.

Segundo Maximiano (2002 apud Carvalho, 2004) a estruturação de um projeto inclui o preparo do projeto, etapa constituída pela concepção do produto/objetivo e estimação de tempos e recursos; seguida pela mobilização dos recursos e realização das atividades; e termina com o encerramento do projeto. Caso o Projeto Beira da Linha estivesse levado em consideração a esquematização de algo parecido, o recurso financeiro apareceria como um tópico do projeto a ser alcançado, e não como um fator responsável pela paralisação do P.E.

Pode-se ir mais fundo nesta questão financeira e arriscar em dizer que ela seria responsável pelo desenvolvimento de uma ou mais estratégias emergentes, já que, segundo Mintzberg (2004), esta deriva das variações contingenciais e se adaptam ao plano pretendido através do processo de aprendizagem, uma vez que, segundo o mesmo, dificilmente uma estratégia planejada será deliberada (acontece exatamente do modo pretendido), assim como dificilmente uma estratégia será puramente emergente (totalmente diferente do que era pretendido).

Mas quando indagado sobre essas possíveis estratégias emergentes, o entrevistado 2 citou apenas a diminuição dos prazos frente a essa crise financeira que fez demitir pessoal e que obrigou, de certa forma, agora já pela perspectiva do entrevistado 3, a organização não mais agir de forma planejada, já que para eles o importante neste momento é resolver o que se tem para hoje e não o que se pode fazer para transformar a realidade de amanhã e, consequentemente, a realidade de todos os dias. Os trechos abaixo explicam esta inferência:

“Deixa eu pensar! Penso que uma das coisas que surgiu nesse tempo em que, no primeiro ano que a gente tá nesse planejamento estratégico trienal, que foi a dificuldade financeira que surgiu no ano passado, porque nós tínhamos pensado enquanto mantenedora em progressivamente ir diminuindo o repasse ao Projeto até alcançar um percentual que a instituição considera o básico de, da, de sustentar, vamos dizer assim, as ações e todo um restante, 70% dos recursos, teriam que ser captados pela própria, pelo próprio Projeto, só que isso tinha sido pensado numa diminuição gradativa por parte da mantenedora e um aumento gradativo por parte da própria instituição, do próprio Projeto captando esses recursos. Ano passado, com algumas dificuldades financeiras é..., o corte foi brusco e aí a gente teve que realmente pensar e se dedicar com mais afinco e repensar também prazos, principalmente de implementação de alguns resultados e eu acho que essa foi uma mudança assim no sentido de acelerar” [E2.15].

“Qual é a grande dificuldade de implementar o planejamento estratégico hoje? Tempo, que a gente não tem, de executar aquilo que a gente planejou, a gente tá sempre apagando incêndio, a gente tá sempre correndo pra resolver o que tem do dia a dia” [E3.7].

A dificuldade financeira comentada pela organização, que chegou como um balde de água fria, foi o corte de boa parcela dos recursos até então repassados pela instituição italiana mantenedora do Projeto, que já havia sido alertado para essa situação, tanto que esta encontra-se como um ponto das ameaças no segundo planejamento estratégico desenvolvido e que também contribuiu para a concepção do primeiro P.E. Então, o por quê de tanta repercussão nos processos do PBL? Devido a um problema já instalado e perceptível desde a construção do primeiro P.E., que é a questão do custo com os recursos humanos, melhor explicados nos trechos que seguem:

“(...) o Recursos Humanos, como pra toda organização, é o que pesa mais, não é? Financeiramente. E os nossos financiamentos... Existem empresas que não querem financiar recursos humanos, querem financiar material didático, querem financiar material esportivo e aí fica o grande peso pra Pia Sociedade nisso aí. Existem algumas que ainda promovem, por exemplo, o Centro de Formação Profissional ele é mantido pelo Ministério Público do Trabalho, que conseguimos fazer isso, conseguimos, graças a Deus, essa, esse convênio, essa parceria, então eles cobrem tudo, tudo, tudo mesmo, até o que não tava nesse projeto, que a gente mandou pra eles, mas eles nos dão essa abertura. Então, toda a equipe de colaboradores do Centro de Formação Profissional é coberto pelo Ministério Público. Mas a maioria, isso é remotamente acontecer, mas a maioria ou diz assim: “— Não, se o projeto é cem mil, trinta por cento é pra RH, mas o resto... Você pode ir até trinta por cento”. Então isso nos empata muito, entendeu? Em determinados profissionais” [E1.5].

“Na verdade, se a gente tivesse recurso pra recursos humanos, se a gente conseguisse contratar pessoas que tomassem conta no que diz respeito à ação direta do Projeto, né? Se você contratar mais educadores, se você contratar uma pessoa que ajude Adailton ali no financeiro, que me liberasse de ter que ajudar em alguns pontos de... né? Pra fazer só a Coordenação Estratégica realmente, a gente podia fazer aí, eu ia me dedicar pra fazer um levantamento de tudo que a gente tá fazendo, se tá de acordo... Do jeito que a gente atua hoje não tem, não tem como” [E3.8].

Logo, como dá para observar, a parte de recursos humanos entra como um gargalo para o PBL, no entanto o que não dá para compreender de fato é a falta de estratégias para mudar uma situação que coloca o maior peso financeiro da instituição à margem de uma instituição que dá até prazo para o seu desligamento, como se constata abaixo, através da entrevista de 2010:

“Então eles (Pia Sociedade Padre Nicola Mazza) continuam com o projeto Beira da Linha, pelo menos pelos próximos seis anos, mas o discurso é se tornar cada vez mais o trabalho de autonomia, né?” [E1.6].

E, como consequência de tudo isso, é a presença de um gestor tendo sua função de tomador de decisão descaracterizada em detrimento das tarefas burocráticas resolvíveis por qualquer outra pessoa que não ocupa tal cargo, conforme acorda Drucker (2002) e conforme atesta o planejamento estratégico atual da instituição à espera do seu manuseio. Destarte, como esperar a eficiência e a efetividade, comentada por Queiroz (2003), de um planejamento estratégico, se nem ao menos ele está sendo eficaz?

Certo (2003) reserva, para o processo de implementação, a habilidade de monitoramento, para que o gestor possa identificar os problemas que surgem e trabalhar através das informações relevantes. Desse modo, não foi identificado em nenhuma parte dos discursos dos entrevistados pelo pesquisador, ações que tentassem dirimir esta posição. A não ser pela **proposta**, ao que parece bastante viável, mas que também está identificada desde o primeiro P.E., que se refere à promoção da marca PBL:

“A gente tem que perceber também, é uma outra dificuldade nossa, era a comunicação que a gente já tá tentando fazer esse trabalho, o Projeto Beira da Linha tem uma marca vendável, bonita, né? Que dá pra ser explorada de várias formas (...)” [E1.7].

“Bom, a questão da comunicação eu acho que a única coisa que a gente não tem, não andou com nada é a história do patenteamento da marca, a marca PBL patenteada a gente não tem, não andou com isso, né? (...)o patenteamento da marca ainda não foi feito, que tava dentro desse ponto da comunicação, isso a gente não conseguiu andar com ele, e por uma questão de tempo mesmo, uma questão de parar pra ver o que é que foi feito, o que é que não... enfim, pra resolver” [E3.9]

Em relação aos fatores limitadores encontrados durante o processo de implementação, basicamente constatou-se que as dificuldades financeiras formaram boa parte do empecilho para a concretização das atividades do P.E. no Projeto Beira da Linha, principalmente no que tange a falta de recursos para compor um quadro de pessoal, que atualmente encontra-se em desfalque. Interessante observar a partir desse contexto, a importância maior gerada em cima das organizações sem fins lucrativos no que concerne a aludida sustentabilidade através de outros meios que não se resumem apenas na oferta de um projeto social, mas também na sua capacidade de gerar e gerir projetos organizacionais geradores de receitas que permitam uma atividade social sem maiores riscos contingenciais, fato este já observado pela Ashoka

Empreendedores Sociais e Mckinsey & Company (2001), ao falar sobre o desenvolvimento dessas organizações no tempo.

Quanto a isso, Carvalho (2004), na sua citada pesquisa, também apontou a “insuficiente indisponibilidade de recursos financeiros, físicos, técnicos e humanos”, como outro fator gerador de impacto negativo no processo do P.E., colocando em evidência o valor da habilidade de alocação de recursos defendida por Certo (2003).

Contudo, além das dificuldades financeiras, outro fator levantado pelo entrevistado 2 como limitador no processo de implementação do P.E. foi a repetição da resistência, neste momento agregada a prática dos conceitos aprendidos:

“Algumas pessoas resistiam. Também em alguns Centros, porque os coordenadores de Centro, por exemplo, no esporte (...) a gente encontrava por parte da coordenação um, ainda uma resistência em termos de pôr em prática determinados conceitos, determinadas situações. (...), por exemplo, a área do, a questão do marketing social do relacionamento com as empresas, por exemplo, claro que quando você entra numa parceria com essas empresas, elas têm também uma expectativa e têm um interesse também no relacionamento com a instituição, com a ONG. Eles querem um retorno, então, é claro que nós também temos que ter o cuidado de criar uma relação que num certo sentido seja equilibrada e respeitosa entre..., nem que a instituição seja usada simplesmente como um, é..., para obter determinadas vantagens por parte da instituição, e também a gente não pode ser ingênuo e achar que eles vão financiar a instituição sem que com isso tire também algum tipo de proveito. Agora, a questão não é sim ou não, né? Que para alguns era justamente isso, e para alguns era dizer sim ou dizer não (...)” [E2.16].

Pareceria até anormal a não constatação desse fato durante a implementação do P.E., haja vista que é no campo de ação que as coisas acontecem, e é nele que se pode avaliar se os envolvidos entenderam a nova filosofia de gestão absorvida pela organização. Então, foi nesse momento do estágio do planejamento estratégico que àquelas pessoas, á priori, descomprometidas com negócios tomaram o choque frente às práticas empresariais contidas no mercado. Porém, são nessas horas em que mais uma vez as tão comentadas habilidades de Certo (2003) podem entrar em cena para transformar a resistência numa oportunidade, e ao que parece, o PBL soube se impor tanto para o seu colaborador aprendiz, quanto perante as empresas que de certa forma pretendem ditar regras quando são detentoras do capital. E neste último, pode-se dizer que, apesar de aderir o planejamento estratégico como ferramenta gerencial, o Projeto Beira da Linha preza pela natureza das atividades da mesma, da sua essência, o que revela sua capacidade em por em prática a sua missão sem perder o sentido proporcionado pela visão.

4.2.4 Controle do Planejamento Estratégico

Nesta seção, a pesquisa buscou descobrir se o PBL possui sistemas de avaliação do planejamento estratégico e assim entender o seu funcionamento. E nesse sentido, o entrevistado 2 informou que o único mecanismo de acompanhamento são as reuniões de equipe de coordenação, equipe responsável pela implementação do P.E, como se observa abaixo:

“Nós temos reuniões aqui toda semana, semanais, onde, que é a reunião da equipe de coordenação. (...) e aí nessas reuniões é quando a gente põe em comum, também discute algumas coisas” [E2.17].

E quando indagado da eficácia dessa ferramenta de acompanhamento, o entrevistado 2 complementou:

“Ajuda, porque a gente consegue, como são semanais, a gente consegue identificar com uma certa rapidez determinadas situações que, se essas reuniões fossem mensais, ou sei lá, a cada dois meses ou semestrais, só no fim que a gente identificaria o problema e ali não teria muito o que... deixar só pro futuro mais distante. Mas como as reuniões são, de fato, semanais a gente tem a possibilidade de ir alertando: ‘—Olha, isso aqui do jeito que vai, a gente não consegue alcançar!’ Aí precisa, como já aconteceu uma vez, ou a gente muda alguns prazos, algumas datas pra execução, pra conferir tal coisa ou a gente, enfim, esquece aquela meta e concentra-se em outros aspectos, sabendo que no final, na avaliação, aquela meta não vai ser alcançada (...)” [E2.18].

O discurso reflete o pensamento de Chiavenato (2006), quando ao se expressar comenta que, apesar de ser uma ferramenta voltada para o futuro, o planejamento deve ser contínuo e permanente. Isto implica dizer que, por se referir ao planejamento da organização na sua totalidade, o PBL não precisa engavetar seus planos e só revisá-los quando o prazo estabelecido para o alcance das metas tiver sido concluído. Pelo contrário, como o planejamento está voltado para o futuro e este engloba um ambiente consideravelmente mutável, seu papel é se prevenir de maneira a verificar se as atuais estratégias realmente estão condizendo com o momento em que a organização está inserida, além de acompanhar o andamento daquelas que são viáveis, mas que por algum motivo estão atrasadas e não saíram do papel.

Destarte, o Projeto Beira da Linha parece se preocupar com essa questão, pelo menos foi o pareceu até o momento de ser revelado pelo entrevistado 3, mais uma vez, o pouco

tempo investido no P.E. frente a outras prioridades. Quando perguntado sobre a discussão do planejamento estratégico nas reuniões semanais, o mesmo discorreu:

“Pouquíssimo! Pouquíssimo! Por conta dessa história que a gente tá dizendo, a gente tá sempre tendo que resolver..., por exemplo, essa semana a gente... tem quatro semanas que a gente discute o ‘Alto da leitura’. Por que discute o ‘Alto da leitura’? Porque o “Alto da leitura” é o grande evento do Projeto, é uma semana inteira, é onde o Projeto se mostra pro bairro, né? Se mostra pra mídia, então toma conta, tem umas quatro semanas que a gente discute isso e corre pra um confeccionar material, e banner e faixa e cartaz, enfim, e aí vai ocupando” [E3.10].

O interessante deste último discurso é a existência de um projeto anual tão importante para o PBL, mas que não se faz presente em nenhum planejamento estratégico gerado pela organização até o presente momento. Parece óbvio que este é um objetivo contínuo da instituição, que ao invés de ser mais um fator para a paralisação do P.E., deveria ser trabalhado estratégias para a sua concretização da melhor maneira possível, fazendo com que ele fosse mais um fator agregador.

Tal fato, nos atenta para o que Certo (2003) expõe sobre a etapa do controle do planejamento estratégico, onde defende que todo o processo do P.E. seja monitorado e avaliado, e não só as estratégias por ele desenvolvidas. Identificar problemas em outras partes do P.E. podem evitar que problemas surjam em etapas subsequentes. Pelo discurso 18 do entrevistado 2, o PBL parece ter o conceito de acompanhamento das estratégias através das metas, o que talvez fez com que não percebessem que o evento do ‘Alto da leitura’ deveria ser encaixado no P.E. e o que talvez faça com que muitas das outras estratégias levantadas não venha sendo implementadas.

4.2.5 Resultados Alcançados

Nesta seção, a pesquisa tentou extrair os efeitos sentidos pela instituição, sejam eles positivos ou negativos, com a implantação do planejamento estratégico. E quanto a isso, pode-se perceber que há uma discordância nos discursos entre o entrevistado que vivenciou todo o planejamento estratégico e aquele que já o pegou no seu processo de implementação.

O entrevistado 2, quando indagado a respeito dos efeitos gerados pelos dois planejamentos estratégicos realizados até o momento, transcorreu:

“Na minha opinião estão. Eu acredito que alcançou, que tem alcançado os objetivos, não é...? Esperados. Claro que levando em consideração que desde o início, como eu já falei, por ser agora o segundo, nós também não tínhamos a expectativa, a pretensão que ele fosse 100%, é, é, atingido. Então, a partir da nossa realidade, o primeiro planejamento e esse segundo a gente tem uma expectativa de que se nós conseguirmos, pelo menos como gestores, nós conseguirmos implementar 60% daquilo que foi planejado, daquilo que foi colocado como meta, pra mim é 100%, porque a minha expectativa é essa, entendeu?! (...)” [E2.19].

E complementa com exemplos dos resultados por ele enxergados:

“(...) lançou o Projeto dentro de uma perspectiva de futuro também, do ponto de vista da organização, da administração, da avaliação de resultados, da construção de objetivos, de metas também a serem cumpridas. Deu ao Projeto uma capacidade de sobreviver num futuro que é cada vez mais exigente nesse sentido de instituições que de fato tenham no seu processo de administração, de condução, um planejamento claro, uma administração transparente, com objetivos e com metas a serem alcançadas, acho que isso é, foi uma mudança de cultura dentro da instituição e foi uma mudança muito positiva de como eu falei de preparar pro futuro que de certo sentido já chegou. A gente percebe que as instituições não-governamentais vêm passando por um processo de, vamos dizer assim, de purificação que envolve também essa capacidade de administrar e de prestar contas e de se manter também como uma instituição viável, administrativamente falando (...)” [E2.20]

“Esse próprio espaço aqui, né, que a gente está. Porque antes a gente não tinha um, de maneira tão clara, definido os papéis de cada, porque isso foi uma das coisas, que não citei até agora, mas cito, que foi importante também, que foi o trabalho de definição de papéis dentro da organização, que foi desde o primeiro planejamento trabalhado, qual o papel de cada um, e pouco refletir sobre a tomada de decisão dentro da organização, como é que a gente faz esse trabalho, e ali foi surgindo essa configuração de contraste, de fazer as reuniões da equipe, como a gente chama, (...) então, eu acho que, no geral foi essa mudança de cada um assumir o..., ter consciência do seu papel e assumir o compromisso de trabalhar em equipe” [E2.21].

Para o entrevistado 2, o planejamento estratégico trouxe uma visão e um posicionamento que por si só já se fizeram de grande valia para o PBL, uma vez que o mesmo pode vivenciar o que era a organização e como ela estar hoje. No tocante da questão da cultura principalmente. É só imaginar o grande desafio de se implantar um planejamento estratégico dentro de uma cultura empresarial, que por natureza já é marcada pela competitividade e lucratividade, mas que de qualquer forma, gerará um impacto por ser algo novo. Então, o que esperar de uma cultura travada pelo mais inocente setor, no que tange a aspectos do mercado, uma vez que seu princípio, como nos norteiam Fisher e Falconer (1998, p. 14), está afincado no “trabalho, desde a mobilização civil para assegurar direitos e/ou para

canalizar reivindicações até atividades estruturadas de atendimento a necessidades específicas dos vários segmentos carentes da população”.

De fato, desde quando o PBL surgiu até a inserção do planejamento estratégico, suas atividades se estruturaram dentro de um projeto político-pedagógico muito bem arquitetado e idealizado, contudo o P.E. foi a fuga, ou melhor, o caminho encontrado para um discurso aqui já mencionado:

“(...) e aí depois que passou um tempo eu fui colocado aqui com esse objetivo de manter a proposta pedagógica como de fato é a mesma até hoje, com algumas mudanças e adaptações a realidade, né, atual, mas, é..., de organizar administrativamente o Projeto” [E2.22].

Tal discurso, inclusive, se encaixa dentro de um objetivo do planejamento estratégico da organização desde a sua primeira formulação, conforme se constata através dos documentos, onde em ambos aparece: “Retomar a estruturação do Itinerário Educativo”.

E, em que momento o discurso do entrevistado 3 diverge do entrevistado 2? A partir do momento em que para o entrevistado 3 as estratégias do planejamento estratégico não foram implementadas. Mas por quê? Porque quando o mesmo chegou, as mudanças citadas pelo entrevistado 2, de uma maneira geral, já haviam se normatizado e foi o período em que o planejamento estratégico acabou por ser “engolido” pela crise financeira supracitada.

“(...) esse planejamento foi feito por Alisson, eu olhei, vi, tomei conhecimento das ações que eles queriam implementar, pensei em alguma coisa de como fazer isso, mas na prática mesmo a gente não conseguiu, não conseguiu implementar não” [E3.11].

Um exemplo típico, entre os discursos, em que se atesta esse desencontro de percepções entre os entrevistados é o ponto da definição de papéis. Enquanto o entrevistado 2 aponta que um dos resultados alcançados com o planejamento estratégico foi a definição de papéis, de funções, ou seja, a distribuição de responsabilidades, o entrevistado 3 senti tal definição ainda não presente:

“Porque antes a gente não tinha um, de maneira tão clara, definido os papéis de cada, porque isso foi uma das coisas, que não citei até agora, mas cito, que foi importante também, que foi o trabalho de definição de papéis dentro da organização, que foi desde o primeiro planejamento trabalhado, qual o papel de cada um...” [E2.23].

“a gente tem, sofre de um problema de desvio de função, como tem essa história de pouca gente, né? Então termina... então eu tive que ter uma conversa com todo mundo pra saber o

que é que realmente era característica e função de cada um, tava chegando num... até pra poder ver se a gente conseguia tirar o que não era função, né?” [E3.12].

O entrevistado 2 apesar de acreditar e citar a definição de papéis como um resultado positivo do planejamento estratégico, reconhece que ainda há um processo de amadurecimento:

“Claro que não é uma coisa fácil, tem ainda dificuldades de comunicação, dificuldades, né, às vezes de, pessoais também, de relacionamentos pessoais, porque é uma equipe relativamente grande e que envolve, né, às vezes, determinadas situações dentro do ambiente de trabalho ou fora do ambiente de trabalho, na vida pessoal de cada um que acaba interferindo nas relações, né?!” [E2.24].

O interessante é que mesmo quando, em parte, os discursos dos entrevistados parecem se assemelhar, um ponto ainda diverge, que no caso seria a possível causa da dificuldade da definição de papéis. Enquanto o entrevistado 3 afirma a dificuldade aliada a pouca quantidade de pessoal para todas as funções da organização, o entrevistado 2, no discurso acima, relaciona a dificuldade encontrada a uma equipe relativamente grande. O que revela um ponto a ser questionado pela organização para que se investigue se de fato o peso da distribuição de tarefas está associado à quantidade de pessoas ou a outro fator. Contudo, é importante dizer que é perceptível a evolução da distribuição de tarefas no PBL, citado pelo entrevistado 2, quando, atualmente, encontram-se profissionais direcionados tanto para a parte pedagógica como para a parte administrativa da ONG, a exemplo da área financeira e da área de relações públicas.

Mas o que dizer, enfim, desse leque de informações a respeito dos resultados alcançados pela instituição? Embora, se destaque nos discursos até aqui revelados que o planejamento estratégico do PBL não foi muito longe da etapa de implementação, alguns fatos apontam que a organização conseguiu desenvolver algumas vantagens citadas por Oliveira (2007) quando uma organização consegue utilizar adequadamente o planejamento estratégico, e dentre elas pode-se mencionar: a identificação de áreas que exigem decisões, fatos identificados principalmente nos planos de ações gerados pelo P.E, como foi a questão do investimento na marca PBL; bem como a questão da maior facilidade de implantação de mudança organizacional, fato mencionado pelo entrevistado 2, como uma das grandes contribuições do P.E., ou seja, a mudança de atitude da organização como um todo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade de encarar uma realidade globalizada, em que oportunidades e ameaças não são delimitadas por fronteiras, mas por cadeia de interesses, exige das organizações um posicionamento mais profissional, em que a declaração de objetivos e os recursos necessários para o seu alcance tornam-se essenciais. É por esse motivo, que não só organizações empresariais, componentes de um sistema capitalista de mercado devem se atentar para esta questão, já que entender sua organização, como ela funciona e deve funcionar é imprescindível para compreender as demandas contingenciais que podem interferir nos seus processos de trabalho.

E nas Organizações Não-Governamentais (ONGs) tal contexto vem sendo considerado pelas mesmas, uma vez que elas estão sendo obrigadas a caminhar por suas próprias pernas, em que historicamente as organizações internacionais que as mantinham 100% estão se distanciando, sendo não só a preocupação em oferecer seus trabalhos de assistencialismo e cooperativismo a única razão para as mesmas se preocuparem e se organizarem. Agora, elas devem vender seus projetos para captar recursos que cubram a parte social e a administrativa e, além disso, gerenciar os recursos captados de modo transparente e eficaz já que a garantia de seu sucesso será sua capacidade em fazer render e alocar os recursos (materiais, financeiro e humano) de modo coerente.

O planejamento estratégico, por ser uma ferramenta gerencial que dá subsídios para que tais organizações se estruturam desse modo, está sendo uma alternativa aderida. E como a ONG Projeto Beira da Linha se enquadrando nesta evolução imposta pelo ambiente, a intenção desse estudo foi a de descobrir as implicações que esta nova funcionalidade gerou ou está gerando de benefícios ou mesmo malefícios para a instituição.

E diante dos resultados encontrados, verifica-se que o PBL não se distanciou da realidade encontrada na literatura quando o motivo para o planejamento estratégico foi sua sobrevivência e permanência, conseguida pela tão falada sustentabilidade, caracterizada pelo processo de conscientização, necessidade e aplicação.

O cenário do PBL definido antes do P.E. é marcado por uma organização que vivia às margens das possibilidades, caracterizada por uma instituição de grande impacto social, mas sem nenhuma perspectiva administrativa, haja vista que não se tinha uma estrutura organizacional delimitada, composta por funções básicas e essenciais, a exemplo de um

gerente administrativo geral, de um gerente financeiro etc. Nem se quer existia um espaço destinado para tratar dessas questões. O que existia era uma gestão única do projeto social, que, inevitavelmente, cuidava das questões burocráticas indispensáveis em toda e qualquer organização. Não se pensava de modo estratégico, nem tático, apenas operacional. Não se enxergava as forças inerentes à organização que podiam ser exploradas, seja na captação de recursos, seja na melhoria das ações do processo político-pedagógico existente.

No que se refere à metodologia para a implementação do planejamento estratégico, o PBL seguiu uma metodologia própria, não se constatou a utilização de um modelo específico escolhido para ser tomado como referência, mas eles seguiram uma linha de ação bastante coerente com o que se tem na literatura, inclusive, na que foi apresentada na fundamentação teórica desse trabalho. Construção de uma equipe coordenadora do P.E.; Oficinas e *work shops* para apresentação dos conceitos perante todos os colaboradores, que inclusive contribuíram para amenizar as resistências; utilização de questionários para a realização de um diagnóstico organizacional e levantamento de questões do futuro; e a triagem e análise dos dados obtidos com as discussões geradas a partir dos questionários, aliado ao conhecimento do elaborador principal do P.E. para a construção dos objetivos, estratégias e metas dentro de planos de ação individuais, fazem parte do roteiro trabalhado para a construção do planejamento estratégico da organização.

Essa metodologia, em geral, funcionou para a esquematização do P.E. na ONG, contudo falhou quando as ações geradas precisavam ser implementadas. Já que, quando falamos na contribuição direta do planejamento estratégico no Projeto Beira da Linha, o que parece é que ele tornou-se, como no seu princípio histórico, mais um formulário a ser preenchido pela alta cúpula organizacional. Não sendo, portanto, uma ferramenta provedora de resultados. Esta falha é reconhecida pela instituição, que atribui a isso a falta de recursos financeiros, que desencadearam agravantes como falta de recursos humanos e falta de tempo para dedicação ao P.E.

Então, hoje, se alguma ação está sendo implementada é devido a um caminho natural, pois pode-se constatar que o PBL está vivendo das circunstâncias, algo que o planejamento estratégico ajuda a eliminar. A proatividade defendida por esta ferramenta gerencial cedeu lugar para a reatividade na ONG, que está trabalhando com o que tem para hoje, ou mesmo, para um intervalo de tempo muito curto. A marca que é um meio pelo qual se investe como uma das principais saídas de dependência financeira para a instituição ainda não foi desenvolvida plenamente.

Parece que todos estão preocupados em buscar financiamentos, mas não conseguem enxergar o quanto o planejamento pode ajudar na captação desses recursos. Apesar do tempo ser um fator pelo qual contribuiu para a interrupção da ferramenta, justificado por questões mais urgentes, faz concluir que o planejamento estratégico não é encarado pela instituição como um ponto também essencial e porque não dizer também urgente para o desenvolvimento e sucesso do Projeto, contrariando o motivo do seu nascimento na instituição.

Então, quer dizer que o P.E, apesar de não gerar impactos negativos na organização, também não impactou positivamente? Pelo contrário, a pesquisa constatou que de fato não se achou subsídios suficientes para fazer uma lista de objetivos alcançados pela instituição e com isso revelar os benefícios que eles trouxeram, mas este trabalho pode citar uma lista de benefícios gerados durante todo o processo que vai da perspectiva a formulação do P.E. Instalação de uma nova cultura; preparação da organização para mudanças; estabelecimento de uma estrutura organizacional; divisão de tarefas; formação de trabalho em equipe; identificação de áreas que necessitam de tomada de decisão; contribuição para uma gestão mais participativa; melhor comunicação com os colaboradores e parceiros; e, obviamente, a capacidade de delimitar seu foco através da missão, visão, princípios, valores e objetivos, são pontos apresentados como efeitos/vantagens desenvolvidas na organização com o P.E.

A identificação desses efeitos gerados como vantagens para o PBL, portanto, permitiu constatar que não é a metodologia em si, como acorda Oliveira (2007), que causará o sucesso ou insucesso do planejamento estratégico em uma organização, mas a forma como tal metodologia é gerenciada dentro das etapas que compreende: antes do início da elaboração, durante a elaboração e durante a implementação.

No caso da ONG, ao que foi exposto, a implementação foi a causa da falha, principalmente dentro do subitem citado pelo autor como “inadequação no controle e avaliação” tanto no que se confere a “falta ou inadequação do sistema de controle”, quanto a “desconsideração da relação custos versus benefícios”. O PBL, apesar de reuniões semanais, ao que consta, há muito tempo que o planejamento não entra em pauta e simplesmente é desconsiderado por questões pontuais da organização, revelando o não investimento despendido em cima da ferramenta que visa e prepara a instituição para o futuro. Isso tudo agregado a um fator interessante, que Oliveira (2007), cita como causa de falha na etapa antecessora a elaboração, que é justamente a contratação de um elaborador do plano, que no PBL se adapta a saída do elaborador do P.E e a entrada de uma pessoa que já pegou o barco andando. O que não quer dizer que o atual coordenador estratégico é um dificultador para o

sucesso do P.E., mas simplesmente que ele tem uma visão da organização e planejamento estratégico desenvolvido diferente daquele que o idealizou e daqueles que participaram ativamente na sua construção.

Assim sendo, em nenhum momento o planejamento estratégico trouxe prejuízos para a organização, pelo contrário, pensar no P.E foi uma maneira de pensar em gestão eficiente que rendeu bons frutos, mas que estancou na implementação. Na parte de planejar, a instituição mostrou-se capaz, mas nas estratégias a instituição ficou a desejar.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A limitação mais relevante para o presente trabalho foi o não contato com o idealizador e, portanto, principal agente do planejamento estratégico durante esta pesquisa.

5.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

A partir da construção desse trabalho, a pesquisadora pode identificar algumas áreas de interesse para possíveis pesquisas futuras. São elas:

- Analisar o planejamento estratégico enquanto estratégia por estratégia, de modo a descobrir quais ações de fato foram trabalhadas na instituição.
- Fazer uma pesquisa de satisfação com todos os colaboradores, na tentativa de descobrir se de fato eles viram mudança depois da implantação do planejamento estratégico no Projeto Beira da Linha.
- Analisar, de modo mais profundo, as causas das falhas da implementação do planejamento estratégico, mesmo a organização tendo a intenção de sua realização.
- Investigar se a aplicação do planejamento estratégico impactou o universo social das atividades disseminadas pela ONG.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. B. de; MARTINS, G. de A. A Teoria das Estruturas Organizacionais de Mintzberg e a Gestão Estratégica de Custos: Um Estudo nas Ongs Paulistas. **Revista de Contabilidade e Finanças**, São Paulo, Edição Comemorativa, p. 51-64, set. 2006. Disponível em: <
http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/ed_comemor3/andson_gilberto_pg51a64.pdf>. Acesso em: 18 out. 2010.

ALBUQUERQUE, A. C. C. de. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente e Guilherme Ary Plonky. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY. **Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais**. 3. ed. São Paulo: Peirópolis, 2001.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Valor repassado a entidades sem fins lucrativos se mantém estável em 2011 e 2012**. Disponível em: <
<http://www.governoeletronico.gov.br/noticias-e-eventos/noticias/valor-repassado-a-entidades-sem-fins-lucrativos-se-mantem-estavel-em-2011-e-2012>>. Acesso em: 22 abr. 2013.

CARRION, R. M. Organizações privadas sem fins lucrativos: a participação do mercado no terceiro setor. **Revista Tempo Social**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 237-255, nov. 2000. Disponível em: <
http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20702000000200015&script=sci_arttext>. Acesso em: 13 nov. 2011. ISSN 0103-2070.

CARVALHO, F. **Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do Terceiro Setor**. 2004. 204 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CERTO, S. **Administração moderna**. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública: Teoria e mais de 500 questões com gabarito**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 7ª tiragem.

COELHO, S. de C. T. **Terceiro Setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. 3. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2000.

COUTINHO, J. Desmistificando o “terceiro setor”. **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, ano III, n. 25, jun. 2003. Disponível em: <
http://www.espacoacademico.com.br/025/25res_montano.htm>. Acesso em: 14 nov. 2011.

DAYCHOUM, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DRUCKER, P. F. A Decisão Eficaz. In: _____. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002

FERREIRA, A. B. de H. **Miniaurélio Século XXI Escolar**: o minidicionário da língua portuguesa. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração**. São Paulo, v.33, n.1, p.12-19, jan./mar. 1998. Disponível em: <
http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=160>. Acesso em: 03 out. 2011.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. da (Org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

HAIR JR, J. F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2005.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MADRUGA, L. R. da R. G. et al. A Vivência do Planejamento Estratégico em uma Organização Terceiro Setor: O Caso da OMEP/SM. In: SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 7., 2004, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FEA-USP, 2004. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Terceiro%20Setor/TS01_a_vivencia_do_planejamento_terceiro_setor.PDF>. Acesso em: 10 nov. 2010.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRA, A. V.; BRITO, V. da G. P. Construcionismo Social e Análise do Discurso: Uma Possibilidade Teoria-Metodológica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. p. 1-16.

MARTINS, G. de A. Estudo de Caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 8-18, jan./abr. 2008. Disponível em: <<http://www.rco.usp.br/index.php/rco/article/view/21/33>>. Acesso em: 21 abr. 2013.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2004.

MINTZBERG, H et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2006.

MIRANDA, J. G. de. **Planejamento estratégico, participativo e *balanced scorecard*: um guia teórico-prático e objetivo da aplicação dessas técnicas, para o desenvolvimento e sucesso das empresas, dos órgãos públicos e das instituições sem fins lucrativos**. João Pessoa: Editora Universitária, 2002.

MONTEIRO, T. UAI (MG): Doações devem movimentar R\$ 8,5 bi em associações no Brasil. **IPEA Online**. 15 ago. 2010. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=2678:uai-mg-doacoes-devem-movimentar-r-85-bi-em-associacoes-no-brasil&catid=159:clipping&Itemid=75>. Acesso em: 17 nov. 2010.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 2º sem/1996.

OLIVEIRA, B.; ROSS, E. S.; ALTIMEYER, H. Y. Proposta de um

modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. **Rev. FAE**, Curitiba, v.8, n.1, p.71-80, jan./jun. 2005. Disponível em: <
http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/rev_fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_06.pdf>.
Acesso em: 17 nov. 2010.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUEIROZ, M. O planejamento estratégico e as organizações do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.) et al. **Terceiro Setor**: planejamento e gestão. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003. p. 35-58.

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

SALVATORE, V. A racionalidade do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.) et al. **Terceiro Setor**: planejamento e gestão. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003. p. 35-58.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUSA; VALADÃO JR.; RADAMÉS DE SÁ. Formulação Estratégica em Instituições do Terceiro Setor: o Caso de uma ONG. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2005, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: ABEPRO – PUCRS, 2005. Disponível em: <
http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0702_0459.pdf>. Acesso em: 16 out. 2011.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Tradução de Alves Calado. 5.ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos Editora S.A, 1999.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 9ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 238 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. Tradução de Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves. 1. ed. 9. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

(ANO 2010)

Finalidade: Diagnóstico Organizacional

1. De onde surgiu a idéia do Projeto? De quem? Por quê?
2. Como era no início e como foi se desenvolvendo?
3. Quantas pessoas são atualmente beneficiadas pelo Projeto?
4. Quantos parceiros? Quantos voluntários?
5. Quais as atividades realizadas e cursos oferecidos?
6. Quais as dificuldades encontradas atualmente?
7. Por que o Alto do Mateus foi o local escolhido para a implementação do projeto?
8. Vocês têm a pretensão de expandir o projeto para outras comunidades circunvizinhas?
9. Quais os resultados obtidos pelo projeto? Vocês têm esse dado em números?
10. Quais os objetivos, missão, visão e os valores do projeto?
11. Como as funções administrativas são alocadas dentro da organização? Como é a atuação de cada uma delas?
12. Que eventos são realizados anualmente?
13. Como acontece a seleção das crianças na comunidade para participarem do Projeto?
14. Como vocês conseguem os recursos financeiros necessários para a realização, apoio e desenvolvimento das atividades e ações do Projeto?
15. A respeito do controle desses recursos, como ocorre?
16. Sabemos que hoje, o Projeto Beira da Linha tem uma importância social relevante, na cidade de João Pessoa. Quais fatores vocês consideram que contribuíram para o ganho dessa credibilidade?
17. Vocês trabalham com treinamentos para os profissionais envolvidos no trabalho?
18. Quanto à doação de materiais, como ocorre? Onde ficam armazenados esses materiais? Vocês fazem alguma distribuição do mesmo na comunidade, ou ficam exclusivamente para as atividades do Projeto? Como é feita essa distribuição?
19. Vocês oferecem cursos de capacitação, direcionados ao mercado de trabalho, para os jovens do Projeto?
20. Na questão do deslocamento das pessoas beneficiadas, o Projeto tem alguma participação no transporte das mesmas?

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (ANO 2012)

Finalidade: Análise do Impacto do Planejamento Estratégico na Organização Não-Governamental Projeto Beira da Linha

Primeiro momento - Entrevistado 1:

Seção 1: Identificação do Entrevistado

- 1.1 Nome: _____
- 1.2 Função ou Cargo que exerce atualmente: _____
- 1.3 Quanto tempo trabalha nesta função ou cargo? _____
- 1.4 Qual o seu vínculo com a organização: funcionário () voluntário ()

Seção 2: Dados sobre a ONG

- 2.1 O que é e como surgiu o Projeto Beira da Linha?
- 2.2 Quais atividades são realizadas pelo PBL?
- 2.3 Quais pessoas são beneficiadas? Existe algum processo de seleção?
- 2.4 Sabe dizer quantas pessoas são atendidas pelo PBL?
- 2.5 Vocês trabalham com voluntários? Como isso acontece?
- 2.6 Quais dificuldades vocês enfrentam atualmente?
- 2.7 Como vocês mantêm o PBL financeiramente? Existe alguma parceria?
- 2.8 Ainda em relação aos recursos financeiros, como eles são distribuídos e controlados?
- 2.9 Existe uma divisão administrativa presente na ONG? Se sim, quais são e de que forma atuam?
- 2.10 De que forma você descrevia os resultados obtidos pelo PBL?
- 2.11 Pensa em expandir o Projeto?

Seção 3: Perspectiva ao Planejamento Estratégico (PE)

- 3.1 Sabe-se que a ONG implementou o Planejamento Estratégico? De onde surgiu essa conscientização?
- 3.2 Já tinha conhecimento sobre o assunto?
() Sim () Não
- 3.3 Se **Sim** ou **Não**, como obteve a informação?
- 3.4 O que significa Planejamento Estratégico para a ONG?

Seção 4: Formulação do Planejamento Estratégico (PE)

- 4.1 Como elaboraram o PE?
- 4.2 Qual foi o horizonte de tempo estimado para a realização do PE?
- 4.3 O que se levou em consideração para a construção do PE?
- 4.4 Quem ou Quais foram os responsáveis pela mudança?
- 4.5 Houve alguma dificuldade durante esse processo de formulação?
- 4.6 O que surgiu a partir do processo de formulação?

Seção 5: Implementação do Planejamento Estratégico (PE)

- 5.1 Os planos gerados pela equipe foram implementados?
- 5.2 Como ocorreu esse processo de implementação?
- 5.3 Quais foram os envolvidos nesse processo?
- 5.4 Quais foram os fatores limitadores e facilitadores que percebeu nesse processo?
- 5.5 Como você avalia a implementação deste Planejamento Estratégico?

Seção 6: Controle do Planejamento Estratégico

- 6.1 Existe algum tipo de mecanismo de acompanhamento do planejamento estratégico? Em que momento isso ocorre?
- 6.2 Esse mecanismo ajuda no controle do planejamento estratégico?

Seção 7: Resultados alcançados

- 7.1 Você acredita que os planos gerados surtiram ou estão surtindo o efeito esperado?
- 7.2 Acredita que o PE auxilia para melhor gerir a ONG? Por quê?
- 7.3 Acredita que a implementação do PE influenciou nas tomadas de decisão?
- 7.4 Vocês pensam em dar continuidade ao PE?

Segundo momento - Entrevistado 2:

Seção 8: Dúvidas surgidas a partir da entrevista 1

- 8.1 Na entrevista, o Padre falou que em 2009, teve *work shop*, teve oficinas,..., só que quando eu vim em 2010, Alisson disse que começou em 2008. Aí eu não entendi se o Padre queria dizer que em 2008 fizeram o planejamento e em 2009 atualizaram, né?
- 8.2 Foi investido na marca (confecção de bonés e camisas personalizadas) como salientado na entrevista em 2010?
- 8.3 Quais das atividades do planejamento atual (triênio 2011-2012-2013) estão sendo realizadas atualmente?
- 8.4 É conhecido que vocês realizam reuniões semanais. Em tais reuniões, o planejamento estratégico é discutido?
- 8.5 Outra dúvida é sobre a missão. Ela está colocada de três formas diferentes, sendo que no mesmo sentido. Nesse aqui (primeiro planejamento) fala do Projeto; no do site fala do Projeto com atuação no bairro; e nesse até 2013 não fala no Alto do Mateus. Aí eu queria saber se é por que vocês vão expandir?
- 8.6 Em relação ao primeiro planejamento foram feitos *work shops* e oficinas para colocar o tema em conhecimento dos funcionários. Isso se repetiu no segundo?

ANEXO A

PLANO ESTRATÉGICO DO PROJETO BEIRA DA LINHA (2008)

Visão

Tornar-se uma referência na inserção social de crianças, adolescentes e jovens, buscando desenvolver autênticos valores através de uma formação educacional voltada a uma promoção humana integral a fim de contribuir com a melhoria da sociedade.

Missão

Proporcionar ações educativas de qualidade que exercitem a consciência crítica e a capacidade criativa das crianças, adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade social, trabalhando com a espiritualidade e o desenvolvimento de autênticos valores, possibilitando o crescimento na sociedade.

Princípios

O Projeto Beira da Linha tem como princípios a valorização do ser humano a partir do **Evangelho**, da **Cultura** e da **Opção pelos Pobres**. Tais princípios favorecem um aprofundamento à espiritualidade a fim de que se exercite a consciência crítica e a capacidade criativa, além de estimular a solidariedade, priorizando o SER sobre o TER e assim desenvolver os autênticos valores humanos.

Valores

Para se vivenciar os princípios essenciais da instituição, é necessário que esteja inerente em sua cultura, nos seus educadores e na sua administração, valores que irão contribuir com a concretização da sua visão e missão:

- Ética
- Respeito
- Espiritualidade
- Incentivo à formação
- Compromisso Social
- Responsabilidade
- Cooperação

Objetivos	Metas	Estratégias
<ul style="list-style-type: none">• Desenvolver um sistema de comunicação (interno\externo)	<ul style="list-style-type: none">- Constituição de uma equipe de comunicação (estagiários) até o 1º trimestre de 2009;- Elaborar uma Política de Comunicação até o 1º semestre de 2009;- Implantação da Política de Comunicação até dezembro/2009;- Patentear até o 1º semestre de 2009 a marca do P.B.L	<ul style="list-style-type: none">* Elaboração de um processo de seleção para contratação de estagiários;* Constituição de uma equipe de comunicação (estagiários);* Participação (estagiários) em formações específicas voltada à comunicação organizacional;* Elaboração do site do P.B.L.;* Exploração de meios de comunicação visual (imagem da organização).* Exploração e regulamentação da marca em órgãos reguladores.

<ul style="list-style-type: none"> Organizar o quadro de Talentos do P.B.L. 	<ul style="list-style-type: none"> - Construir a Matriz de Responsabilidades até o 1º trimestre de 2009; - Criar um plano de cargos e carreiras até dezembro/2009; 	<ul style="list-style-type: none"> * Construção de instrumentos, ferramentas e matrizes administrativas para a sistematização dos talentos.
<ul style="list-style-type: none"> Criar um setor psicossocial do P.B.L. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer a captação e seleção de estagiários (psicologia/serviço social) até o 1º trimestre de 2009; - Elaborar uma Política de Ação até o 1º semestre de 2009; - Implantar o Plano Psicossocial durante o 2º semestre de 2009; 	<ul style="list-style-type: none"> * Elaboração de um processo de seleção para contratação de estagiários; * Realização de parcerias. * Constituição de uma equipe psicossocial;
<ul style="list-style-type: none"> Formar parcerias com instituições de ensino superior para validar as formações 	<ul style="list-style-type: none"> - Articular junto aos setores de cada universidade a possibilidade da validação das formações do P.B.L. até o 1º semestre de 2009; - Formalizar parcerias com instituições de ensino superior até o 2º semestre de 2009. 	<ul style="list-style-type: none"> * Constituição de uma equipe de negociação (articulação); * Reuniões com departamentos das instituições de ensino superior.
<ul style="list-style-type: none"> Ampliar as parcerias e a capacidade de captação de recursos por parte do P.B.L. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participar de oficina de capacitação e elaboração de projetos até o 1º semestre de 2009; - Conquistar dois novos editais em 2009. 	<ul style="list-style-type: none"> * Utilização de assessoria de projetos; * Participação em capacitações;
<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver um itinerário formativo voltado para a mensagem evangélica 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer uma parceria com o grupo de espiritualidade até o 1º trimestre de 2009; - Elaborar uma proposta de atividades voltadas à mensagem evangélica até o 1º trimestre de 2009; - Implantar a proposta no plano pedagógico durante o 1º semestre de 2009; - Realizar quatro formações durante o ano de 2009; - Realizar quatro oficinas com os educandos e familiares durante 2009; 	<ul style="list-style-type: none"> * Formar parceira com o grupo de espiritualidade mazziana; * Realização de formações com os educadores do P.B.L.; * Realização de oficinas com os educandos e familiares do P.B.L.;
<ul style="list-style-type: none"> Realizar formações para os educadores com a finalidade de se aperfeiçoarem em temáticas relevantes à proposta pedagógica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar formações semanais durante o ano de 2009; 	<ul style="list-style-type: none"> * Formações semanais;
<ul style="list-style-type: none"> Retomar a estruturação do Itinerário Educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar reuniões bimestrais; - Promover articulações com assessores durante o ano de 2009; - Elaborar o documento final até dezembro de 2009; 	<ul style="list-style-type: none"> * Reuniões organizativas; * Articulações com assessores; * Elaboração do documento finais.

ANEXO B

PLANO ESTRATÉGICO (2010)

PROPÓSITO DO PBL

O propósito de uma organização pode ser definido como um conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que a organização gostaria de ser, no futuro, a sua vontade, seu desejo de ser e de agir. Enfim, o propósito sintetiza sua vontade própria, sua auto-imagem e suas crenças básicas, transcendendo às circunstâncias, não se limitando nem pelo ambiente externo nem pela capacitação atual.

O propósito é o impulso, a motivação maior que fornece essa força, direcionando a organização para os caminhos que ela escolher. Sem ele, a organização fica como um barco sem motor: qualquer onda ou corrente pode levá-la para qualquer lado ou, na ausência delas, permanecerá estática.

Assim, o Propósito do PBL consiste nos seguintes elementos:

Visão:

A visão da organização centrou-se na inserção social das crianças, adolescentes e jovens, por se encontrar em situação de risco social (tráfico, violência, prostituição, abandono familiar), já que se tornam as principais vítimas desse contexto social que vivem. A figura 2 ilustra a visão traçada pelos participantes para a organização:

“Tornar-se uma referência na inserção social de crianças, adolescentes e jovens, buscando desenvolver autênticos valores através de uma formação educacional voltada a uma promoção humana integral a fim de contribuir com a melhoria da sociedade”.

Missão:

A missão da organização buscou apresentar de forma sucinta os objetivos centrais da razão de existência da ONG Projeto Beira da Linha, bem como a sua preocupação com o meio que está inserida, além de não esquecer a vivência dos princípios e valores norteadores de suas ações.

“Proporcionar ações educativas de qualidade que exercitem a consciência crítica e a capacidade criativa das crianças, adolescentes e jovens em vulnerabilidade social, trabalhando com a espiritualidade e desenvolvimento de autênticos valores, possibilitando o crescimento na sociedade”.

Princípios e Valores:

Os princípios são aqueles pontos e tópicos que a organização não está disposta a mudar, aconteça o que acontecer. Os princípios que nortearão as ações da ONG Projeto Beira da Linha foram traçados de acordo com o Regulamento para os Projetos Educativos Mazzianos que direciona as atividades desenvolvidas nos institutos de Pe. Nicola Mazza que são: o **Evangelho**, a **Cultura** e a **Opção pelos Pobres** que foram definidos abaixo:

- **Evangelho** – valorização dos elementos característicos da espiritualidade do Fundador e da tradição mazziana, como caminho rumo a uma fé mais madura e testemunhada na vida, bem como a participação à vida da comunidade cristã, local e universal;
- **Cultura** – compromisso rigoroso com o estudo para aquisição de habilidades, competências e atitudes que permitam fornecer uma contribuição qualificada e humanizante na atividade profissional, além do exercício da consciência crítica e da capacidade criativa do indivíduo;
- **Opção pelos Pobres** – critério prioritário na escolha dos destinatários e dos ambientes e das modalidades de intervenção, resultando numa análise profunda das necessidades sociais emergentes.

Os valores são atributos realmente importantes para a organização, virtudes que devem ser preservadas, meritizadas e incentivadas. Já os valores da organização foram traçados, levando em consideração a vivência dos princípios essenciais da instituição, bem como os valores que estavam inerentes a cultura da organização, nos seus educadores e colaboradores e, na sua forma de administração.

- **Ética** – a pessoa agir com honestidade, sabendo diferenciar o certo e o errado, ser discreto, conhecer dos seus direitos e deveres;
- **Respeito** – representa o indivíduo se colocar na posição do outro, bem como aceitar as pessoas como elas são com qualidade e defeitos;
- **Espiritualidade** – o indivíduo sempre reservar um momento de reflexão durante suas atividades do cotidiano, de uma forma a está mais próximo com Deus;
- **Incentivo a formação** – os gestores da organização estão sempre incentivando e proporcionando meios para capacitação dos colaboradores;
- **Compromisso Social** – está engajado com a causa do próximo, ter a preocupação de atuar em favor dos necessitados, além de promover atividades contra o tráfico de drogas, violência, trabalho infantil, prostituição, dentre outras.
- **Responsabilidade** – as pessoas envolvidas nas suas atividades agirem com comprometimento, conseguindo cumprir com seus afazeres no prazo estipulado pela organização;
- **Cooperação** – as pessoas se ajudarem mutuamente em busca de conseguir o objetivo comum da instituição, isto é, trabalhar em equipe.

ANÁLISE AMBIENTAL: CONTEXTUALIZANDO O CENÁRIO DO PBL

Análise do Ambiente Externo

A análise do ambiente externo amplia a sensibilidade do conjunto de pessoas envolvidas na gestão estratégica da organização em relação ao seu mundo exterior, tornando-as mais aptas a implementar estratégias antecipatórias, a fim de "sintonizar" a organização, em tempo hábil, com as principais tendências e demandas, e, assim, aumentar sua capacidade de alavancar oportunidades que vão surgir, e também se prevenir, com antecedência, de ameaças emergentes.

Os cenários usualmente desenhados enfatizam fatores macroeconômicos e macropolíticos, daí serem denominados macrocenários. Embora essenciais, muitas vezes eles são demasiadamente gerais para orientar a formulação de estratégias de uma organização específica. Por essas razões, é aconselhável complementá-los com cenários do setor ou da área de atuação da organização, configurando e especificando suas incertezas, dinâmica competitiva e perspectivas de mercado. A análise de cada cenário auxilia na identificação e caracterização de oportunidades e ameaças para a organização.

OPORTUNIDADES

Expansão do Mercado de Trabalho
Conjuntura Social (Violência, drogas, desestruturação familiar)
Incentivo à Cultura (Programas do Governo)
Lançamento de Editais pelo Setor Público
Adesão do setor privado pelo compromisso social
Conjuntura política/econômica
Tendência para o trabalho em rede

AMEAÇAS

Conjuntura Social (Violência, drogas, desestrutura familiar);
Conjuntura Educacional (evasão e distorção escolar);
Adesão da escola pela educação integral;
PAC – Programa de aceleração do crescimento;
Perda de financiamento de poderes públicos;
Perda de concessão de uso dos espaços;
Plano de educação que impede a atuação das ONG's;
Formação Profissional nas escolas;
Saída da Pia Sociedade Pe. Nicola Mazza

Análise do Ambiente Interno

Em complementação à análise do ambiente externo, é preciso analisar também as características internas da organização, sob um ponto de vista estratégico.

A análise do ambiente interno pode ser feita segundo uma avaliação de caráter organizacional, que se baseia nos conceitos centrais a seguir enunciados.

PONTOS FORTES

Capacitação profissional;
Boa estrutura das instalações;
Ação de retenção de talentos;
Interdisciplinaridade entre as linguagens;
Ingresso a universidade;
União dos colaboradores;
Participação dos colaboradores nos planos pedagógicos e estratégicos;
Formação humana;
Trabalho com valores como diferencial;
Trabalho em rede

PONTOS FRACOS

**Estrutura física Miramangue;
Situação do Centro Comunitário São Judas Tadeu;
Comunicação;
Espiritualidade: falta de trabalho efetivo;
Responsabilidade dos educadores nas atividades;
Trabalho concreto com a cultura popular;
Formação dos educadores;
Equipe de capacitação de recursos;
Vivência de valores organizacionais;
Falta de cooperação e comprometimento entre a equipe de coordenação**

OBJETIVOS E METAS

O principal motivo de definição dos objetivos de uma organização é orientar a direção que deve ser seguida para que ela cumpra sua missão e vá ao encontro de sua visão. Os objetivos indicam as intenções gerais da instituição e o caminho básico para chegar ao destino por ela desejado.

As metas são declarações específicas que se correspondem com o determinado objetivo, mostrando os passos que devem ser dados e quando. Não existem metas que não estejam associadas a números e datas, pois desta forma é possível determinar se a meta foi ou está sendo atingida.

Objetivo (O quê?): Criar um Setor Psicossocial do PBL																																								
Meta (Diretriz = META + COMO)	Estratégia (Como?)	Justificativa (Por quê?)	Responsável (Quem?)	Cronograma (Quando?)																																				
				2011												2012												2013												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Dar continuidade com a parceria com o departamento de Psicologia da UFBB durante o ano de 2011	Parceria com o Departamento de Psicologia da UFPB	A criação deste setor mostra-se de fundamental importância quanto ao tratamento, apoio e assistência psicossocial dos educandos e seus familiares.	Assistente Social, Estagiários e Profissionais de Psicologia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	Elaborar uma Política de Ação até o 1º semestre de 2011	Política de Ação			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3	Incluir um profissional de psicologia no quadro permanente do PBL até 2012	Profissional de Psicologia			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4	Implantar o Plano Psicossocial até o primeiro semestre de 2013	Área Psicossocial			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
5	Buscar parcerias para legalização dos estágios	Parceria com Instituições de Ensino			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

