

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

PAULO SÉRGIO POSTINGHER

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO CIVIL
DO RIO GRANDE DO SUL**

SÃO LEOPOLDO

2014

PAULO SÉRGIO POSTINGHER

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO CIVIL
DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Zanini.

SÃO LEOPOLDO

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – (CIP)

P857p Postinger, Paulo Sérgio
O Planejamento Estratégico : um estudo em uma
organização civil do Rio Grande do Sul [manuscrito] / Paulo
Sérgio Postinger. – São Leopoldo, 2014.
109 f. : il. ; 29 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão de
Negócios, São Leopoldo, RS, 2014.

“Orientação: Prof. Dr. Francisco Zanini.”

1. Planejamento estratégico – Gestão estratégica 2.
Organizações sem fins lucrativos – Rio Grande do Sul
I. Zanini, Francisco. II. Título.

CDU: 65.012.2(816.5)

Catalogação: Julio Ridieri Costa – CRB-10/2063

PAULO SÉRGIO POSTINGHER

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO CIVIL
DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em 30 de junho de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Francisco Zanini - Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho - Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Prof. Dr. João Zani - Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Prof. Dr. Guilherme Trez – Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Prof. Eduardo de Oliveira Wilk – Universidade Federal de Pelotas - UFPEL

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo Dom da vida e por ter me oportunizado tudo que sou hoje.

À minha esposa Judite, a quem amo e, que me apoiou e esteve sempre a meu lado no decorrer desta jornada acadêmica.

Aos meus pais, a toda minha família, pelo carinho constante, e pelo incentivo.

Ao Professor Doutor Francisco Zanini, pela paciência e orientação e por toda disponibilidade, que contribuíram para o meu crescimento e para o desenvolvimento desta dissertação de mestrado.

A todos os professores docentes do Mestrado Profissional de Gestão e Negócios, pela amizade, contribuição e orientações transmitidas ao longo de minha formação acadêmica.

Ao bibliotecário Julio que me ajudou tecnicamente na minha dissertação.

Aos Diretores da Faculdade IDC, que me incentivaram e também me apoiaram.

Ao Diretor do Centro Profissional São João Calabria Pe. João, que autorizou as entrevistas, e também a todos os entrevistados, que contribuíram nesta pesquisa.

Ao Delegado e Ecônomo Geral da Congregação dos Pobres Servos da Divina Providência por autorizarem as entrevistas e me apoiarem para a realização do meu mestrado.

Que Deus abençoe a vida de cada um. “Buscai o reino de Deus e a sua justiça e o resto vos será dado por acréscimo” São João Calabria.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo descrever os principais desafios e dificuldades enfrentadas no processo de implantação do planejamento estratégico no Centro de Educação Profissional São João Calábria, organização sem fins lucrativos de Porto Alegre no Rio Grande do Sul de acordo com a perspectiva dos seus principais gestores. Além de descrever e analisar os desafios e dificuldades enfrentadas no processo de implantação, também buscou demonstrar alguns de seus resultados. A pesquisa contemplou analisar o processo de adoção da técnica do planejamento estratégico, enfatizando a sua motivação, a forma de implementação, o grau de participação decisória dos membros não-gestores nesse processo, a sua estratégia na orientação das ações sociais típicas do terceiro setor nesta entidade profissional e voluntária e também avaliar os resultados alcançados pela organização após a implementação do planejamento estratégico. Foi realizada uma revisão da literatura sobre estratégia, gestão estratégica, planejamento estratégico e implementação do planejamento estratégico. A natureza da metodologia foi qualitativa, quanto aos fins, tratou-se de um estudo de campo descritivo, e quanto ao meio, um estudo de caso, pois se objetiva verificar o planejamento e a estratégia adotada e implementada na perspectiva dos gestores desta organização. Foram entrevistados sete gestores do Conselho operacional da organização, um gestor da Congregação dos Pobres Servos da Divina Providência e outros cinco colaboradores das atividades operacionais e de apoio. Os resultados revelam que o planejamento trouxe muitos benefícios e um crescimento da organização nos últimos dez anos, desde quando foi implantado. Também revelou que apesar do crescimento existem algumas lacunas que devem ser melhoradas para melhorar a vida dos colaboradores e dos beneficiários. O estudo ajudou a ter uma visão diferente das organizações de terceiro setor, que, muitas vezes, são avessas a ferramentas de gestão e de planejamento, pois os gestores confundem questões sociais com a sobrevivência, esquecendo de planejar e pensar as suas estratégias.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Gestão Estratégica. Estratégia. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos.

ABSTRACT

This paper aims to describe the implementation process of strategic planning at the Centro de Educação Profissional São João Calábria, a nonprofit organization in Porto Alegre, Rio Grande do Sul, according to the perspective of its key managers. Besides analyzing this implementation process, it also seeks to show the results from it. For this research we analyzed the process of adopting the technique of strategic planning, highlighting its motivation, its way of implementation, the level of decisional participation of the non-managing members in this process, the strategy applied to guide the typical social actions of the third sector in this professional and voluntary institution, and we also evaluated the results achieved by the organization after the implementation of the strategic planning process. A literature review was conducted on strategy, strategic management, strategic planning and its implementation. The research consists of a case study with qualitative methodology applied to conduct a descriptive field study, since its aim is to verify the planning and strategy adopted and implemented in the perspective of managers of this organization. We interviewed seven members of the Operational Management Team in the organization, one manager of Congregação dos Pobres Servos da Divina Providência (Congregation of the Poor Servants of the Divine Providence) and five other subjects involved in the operational and support activities. The results show that planning has brought many benefits and growth to the organization over the past decade, since it was implemented. The results also revealed that, despite the growth, there are some gaps that need to be improved to improve the lives of both employees and beneficiaries. This study helped to have a different view of third sector organizations, which are often averse to planning and management tools, because managers misunderstand social issues and survival, forgetting to plan and think about their strategies.

Keywords: Strategic Planning. Strategic Management. Strategy. Strategic planning in nonprofit organizations.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Espécies de Estratégias e Principais Características.....	22
Quadro 2 – Unidade de análise e sujeito de pesquisa.....	45
Quadro 3 – Síntese de abordagem metodológica de estudo.....	48
Quadro 4 – Planejamento estratégico.....	55
Quadro 5 – Implementação e execução.....	70
Quadro 6 – Indicadores de gestão e desempenho.....	84
Quadro 7 – Características gerais da Organização estudada.....	87
Quadro 8 – Total de beneficiários.....	90

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Total de beneficiários atendidos.....	91
Gráfico 2 – Evolução da Receita.....	92
Gráfico 3 – Receita dos convênios assistenciais.....	94
Gráfico 4 – Receita dos convênios versus número de atendidos.....	95
Gráfico 5 – Quadro de Colaboradores.....	96

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Workflow do processo de planejamento estratégico.....	41
Figura 2 – Organograma da Organização.....	53
Figura 3 – Origem dos recursos 2013.....	92

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC - Balanced Scorecard

CDI - Centro Dia do Idoso

CEO - Chief Executive Officer

DICA - Desenvolvimento Institucional do Calábria

GE - General Electric Company

PDCA - Do inglês, PLAN - DO – CHECK - ACT Planejar-Executar-Verificar-Agir

PE - Planejamento Estratégico

PMS - Performance Measurement Systems

PPCAAM - Programa de Proteção a Crianças e Adolescentes Ameaçados de Morte no Rio Grande do Sul

PUCRS - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

SEBRAE-RS - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Rio Grande do Sul

SQC - Sistema Qualidade Calábria

SWOT - Strengths – pontos fortes; Weaknesses – pontos fracos; Opportunities – oportunidades; e Threats – ameaças

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.2.1	Objetivo Geral.....	17
1.2.2	Objetivos Específicos.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA.....	18
1.4	LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	19
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	20
2	REVISÃO DA LITERATURA	21
2.1	ESTRATÉGIA.....	21
2.2	GESTÃO ESTRATÉGICA.....	25
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	28
2.3.1	Planejamento Estratégico em Organizações sem Fins Lucrativos..	33
2.4	IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	36
2.5	IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	39
3	MÉTODO.....	42
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	42
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	44
3.3	INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	46
3.4	LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	49
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	50
4.1	PERFIL DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	50
4.1.1	Visão Geral, Histórico e Estrutura.....	50
4.1.2	Sustentabilidade – Comercialização de Produtos e Serviços.....	52
4.1.3	Organograma da Organização.....	53
4.1.4	Missão, Visão e Valores Institucionais.....	53

4.1.5	Históricos do Processo de Planejamento Estratégico e Execução Estratégica.....	54
4.2	CONTEÚDOS E ANÁLISES DAS ENTREVISTAS E CONSIDERAÇÕES DO PESQUISADOR.....	55
4.2.1	Planejamento Estratégico.....	55
4.2.2	Considerações e Análise do Pesquisador à Luz da Literatura Estudada.....	66
4.2.3	Implementação e Execução.....	70
4.2.4	Considerações e Análise do Pesquisador à Luz da Literatura.....	76
4.2.5	Indicadores de Gestão e Desempenho.....	84
4.2.6	Considerações e Análise do Pesquisador à Luz da Literatura Estudada.....	85
4.2.7	Indicadores.....	87
4.2.8	Balanço Institucional.....	89
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
5.1	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	99
	REFERÊNCIAS.....	100
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	104
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	107

1 INTRODUÇÃO

Oliveira (2013) afirma que o grande nível de concorrência entre as empresas, as mudanças sócioeconômicas constantes e a competição crescente, têm levado as organizações a buscarem ferramentas e procedimentos de gestão, bem como a operacionalizarem fortes estratégias que ao longo do tempo, consolidem-se como uma vantagem real, de modo que possam se desenvolver e sobreviver.

Ferreira (2011) afirma que as estratégias envolvem a organização no seu todo e fazem com que se crie um conjunto de decisões básicas sobre os negócios, em que ela quer operar, definindo os espaços em que quer atuar. É imprescindível uma definição de prioridades, decisão de onde e de como alocar os recursos e da melhor maneira para gerir os negócios em seu conjunto, ou seja, a definição e aplicação dos recursos, apoiados em ferramentas de gestão para que possam dar suporte ao negócio desenvolvido.

Segundo Almeida (2001), as ferramentas de gestão são inúmeras, sendo assim, é preciso ter claro qual se encaixa melhor em cada caso. Uma ferramenta que permite análise do ambiente e de sua estrutura, organização e aprimoramento da gestão é o planejamento estratégico, pois se preocupa com resultados a longo prazo e com a gestão completa da organização. Segundo o autor o planejamento estratégico pode ser definido como “uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que possa criar uma visão do caminho que se deve seguir”.

Segundo Oliveira (2013) para se alcançar os objetivos e resultados planejados pela empresa, é necessário estabelecer caminhos e planos de ação, a fim de que os gestores possam segui-los, fazendo que estes definam e operacionalizem estratégias que maximizem os resultados esperados pela empresa.

Braga e Monteiro (2005) afirmam que a competição mais acirrada fez com que os gestores se conscientizassem quanto à importância do planejamento e das questões estratégicas, que buscassem implantar uma gestão estratégica, desde a fase de formulação até a fase de implementação e controle, para que o processo obtivesse êxito.

Segundo os mesmos autores para ser competitivo, é necessário que as organizações adotem um planejamento de médio e longo prazo para melhorar a estrutura, o processo e a cultura organizacional. Os autores afirmam que o mercado

extremamente competitivo exige uma postura de redução de custos e ao mesmo tempo inovação, bem como uma gestão profissional. Isso requer alterações em suas estruturas de governança e profissionalização da gestão, visando ao desenvolvimento de uma abordagem voltada ao planejamento e à gestão estratégica.

Conforme Preedy (2006), o planejamento estratégico tem se preocupado em negociar o consenso, bem como em estabelecer rumos para o futuro. O planejamento fornece a base para explicar decisões em ações de forma pró-ativa, em vez de reativa. Os autores expressam que o planejamento estratégico tornou-se a visão mais tradicional de como as decisões estratégicas são tomadas dentro das organizações.

O mesmo autor afirma ainda, que o planejamento estratégico tornou-se necessário e vital para as Instituições. Segundo ele, o planejamento consiste em duas etapas. A primeira é a construção do plano de ação. A segunda é a execução e a implementação das ações e projetos que serão desenvolvidos, dando importância aos indicadores de desempenho e às metas pretendidas, ao uso de recursos, às ferramentas e mecanismos de acompanhamento que serão utilizados, para assegurar o controle.

Para que as Organizações usem das oportunidades e minimizem as ameaças, devem sofrer transformações e devem desenvolver planos estratégicos que acompanhem as mudanças ambientais, sendo oportuno que introduzam técnicas e métodos de gestão, bem como desenvolvam planos e estratégias com visão do futuro. Isso acarreta mudanças nas suas estruturas de governança, aumentando a especialização e o profissionalismo da gestão, desenvolvendo uma nova abordagem de negócios voltada ao planejamento estratégico, bem como um controle estratégico eficiente, com o desenvolvimento e a implementação de indicadores estratégicos de qualidade e desempenho. (PREEDY, 2006).

As ferramentas de gestão, que tanto contribuem para o sucesso das empresas que são voltadas ao lucro, devem ser aplicadas em organizações sem fins lucrativos, pois possibilitam a formação de um pensamento sistêmico para métodos e procedimentos, visando à orientação na tomada de decisão. (SOUZA, 2009).

O mesmo Souza (2009) afirma que tanto as organizações com fins lucrativos quanto as sem fins lucrativos, participantes do primeiro setor (Estado), segundo (empresas que visam ao lucro) ou terceiro setor da sociedade (empresas voltadas

para o social), necessitam de planejamento para conduzir sua administração, de forma que os objetivos sejam alcançados, que se possa definir qual a estratégia a ser adotada e também que se conheçam as restrições e capacidades internas e externas à organização.

Com a necessidade das organizações sem fins lucrativos terem a auto-sustentabilidade para desempenhar as suas funções, é preciso a utilização de práticas administrativas que as ajudem a obter os benefícios de que necessitam.

Belmiro (2001) afirma que para obter resultados positivos na implementação do planejamento é necessário haver consenso e compatibilidade na sua formulação além de ter clareza do que se quer, isto é, precisa ser pensado e repensado com profundidade pela organização como um todo para que não ocorra confusão na implementação. Ele cita que: “Se o pensamento estratégico estiver enraizado, o planejamento poderá ser iniciado.” (BELMIRO, 2001, p. 295).

A identidade das organizações do terceiro setor está vinculada a ações de cunho social, e suas atividades direcionam-se a diversas áreas tais como educação, saúde, geração de emprego e renda, assistência social dentre outras. Segundo Falconer (1999), o terceiro setor pode ser entendido como as organizações formais, privadas, não distribuidoras de lucro, autônomas, voluntárias e de finalidade pública.

As organizações sem fins lucrativos, especificamente, têm um diferencial em seu processo de gestão pelo fato de não terem como objetivo o lucro, dessa forma regem-se pela efetivação da prestação de serviços, os quais devem primar pela qualidade e eficiência. Para isso necessitam de gestão competente, muito embora seu foco não seja a obtenção de lucros. Como afirma Drucker (1997) as instituições sem fins lucrativos sabem que tem a necessidade de serem bem gerenciadas, porque o fim não é o lucro. Caso contrário, não conseguiriam se manter em atividade.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

Este capítulo apresenta a contextualização do tema e o problema da pesquisa, que se propõe a estudar o planejamento estratégico e a implementação desse planejamento nas organizações sem fins lucrativos. Um das questões principais é entender os desafios que ocorreram na implantação do plano e o modo como o planejamento estratégico contribuiu para a gestão da organização estudada.

Torna-se necessário que as organizações busquem a profissionalização da gestão assim como um planejamento estratégico bem elaborado de modo que a estratégia adotada seja eficiente, ocorrendo, assim, a sustentabilidade institucional e organizacional.

Merege (2004) afirma que as organizações do terceiro setor passam por dois grandes desafios: o institucional e o organizacional. O institucional refere-se aos fatores estratégicos da gestão e ao posicionamento frente ao Estado e ao setor Privado. Sem a presença de gestores sociais que compreendam a realidade e que busquem alternativas da sua experiência, as organizações do terceiro setor, não seriam o que são atualmente. A sustentabilidade institucional acontece quando os líderes conseguem explorar com eficácia o seu ambiente sócioeconômico, colocando toda a energia para uma causa, mobilizando os colaboradores, a comunidade, e ainda quando inspiram outros a lutarem por valores e princípios, com o objetivo único de melhorar a qualidade de vida das pessoas atendidas, beneficiando o nosso país. A sustentabilidade organizacional identifica-se com a função de gestão. O conhecimento e o planejamento na área da gestão são fundamentais para o crescimento das organizações, fazendo com que estas ofereçam melhores serviços e atendimento ao seu público. (MEREGE, 2004).

A cultura de planejamento valoriza os recursos, contribuindo para a aplicação dos mesmos seja nos focos com maior necessidade. Drucker (2002) afirma que manter o foco maximiza os resultados, enquanto que a diversificação pulveriza os recursos e pode não levar ao resultado esperado. A missão é a razão da existência da organização, pela qual lhe dá o foco.

Torna-se então indispensável, frente às adversidades da realidade, e em face da dinamicidade das organizações, o uso de metodologias e técnicas de planejamento e gestão estratégica.

A prática do planejamento estratégico deixa claros os objetivos e metas, que advém da missão e define passo a passo o que a organização quer alcançar. Os objetivos estratégicos estabelecem a direção das ações e fazem com que a missão seja cumprida, os táticos demonstram os meios para que isso ocorra, e os operacionais norteiam às tarefas do dia a dia.

Voltolini (2004, p. 12) entende que:

Organizações do Terceiro Setor não são empresas. E nem devem se comportar como tal. Não é razoável, portanto, que adotem valores e práticas conflitantes com a sua finalidade. Como também não é razoável que, por preconceito ou desinformação, repudiem fundamentos úteis da gestão [...].

O autor afirma que mesmo que a profissionalização seja imprescindível, é necessário que se cuidem os critérios que levam em conta a rentabilidade operacional do setor privado, tendo claro que estes não sejam os mesmos do terceiro setor garantindo, assim, que o lucro não seja o principal objetivo e que não se distorça a missão, que é melhorar a vida das pessoas envolvidas.

Tachizawa e Andrade (2006) dizem que para organizações do terceiro setor, adotou-se o conceito de gestão estratégica em vez de planejamento estratégico, ou mesmo plano estratégico, que é tradicionalmente adotado pelas organizações empresariais. Eles entendem gestão estratégica como algo mais amplo, como um processo e não como um mero conjunto de atividades finitas para produzir um documento ou plano, sendo, portanto, um conjunto melhor aplicável a estas organizações.

Os mesmos autores afirmam que a gestão financeira deve ser vista como uma habilidade que necessita nível de conhecimento e profissionalização, eliminando o amadorismo e a improvisação. Os recursos escassos, frente às demandas, exigirão um comprometimento e conhecimento maior dos gestores envolvidos. Por isso, faz-se necessário o uso de ferramentas de maneira eficiente, otimizando as informações disponíveis para otimizar o processo de decisão nas organizações.

Conforme Gama Filho e Carvalho (1998), nessas organizações, a profissionalização exige que haja uma integração de sistemas de informação, controles rígidos e seguros, relatórios contábeis e gerenciais periódicos, bem como acompanhamento da gestão com indicadores financeiros. Torna-se necessário uma saudável transparência, como prestação de contas a toda a comunidade e à sociedade, dos dados da gestão econômica e financeira.

Outros autores que assim se manifestam são Tachizawa e Rezende (2002), ao afirmarem que as organizações empresariais não devem deixar de lado aspectos relacionados à gestão econômico-financeira como parte do modelo de gestão. É preciso, então, além da cadeia que agrega valor e de informações para tomada de

decisão, prestar atenção no fluxo econômico e financeiro e ter sensibilidade para medir indicadores e variáveis econômicas e de mercado.

É exatamente a partir deste conjunto de afirmações que este trabalho se desenvolve. A ideia geral é buscar compreender quais foram os principais desafios ou dificuldades encontrados pelos gestores no planejamento estratégico e na implementação do mesmo em uma organização específica. Além disso, busca-se entender que resultados o planejamento estratégico e sua implementação permitiram serem alcançados na mesma organização. Assim, pode-se resumir a questão central à qual esta pesquisa pretende responder como sendo:

Quais os principais desafios e dificuldades enfrentadas no processo de implantação do Planejamento Estratégico no Centro de Educação Profissional São João Calábria, organização sem fins lucrativos em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, de acordo com a perspectiva dos seus principais gestores?

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção é apresentado o objetivo geral da pesquisa. Também se evidenciam os objetivos específicos que irão operacionalizar o objetivo geral.

1.2.1 Objetivo Geral

Descrever os principais desafios e dificuldades enfrentadas no processo de implantação do Planejamento Estratégico no Centro de Educação Profissional São João Calábria, organização sem fins lucrativos de Porto Alegre no Rio Grande do Sul, de acordo com a perspectiva dos seus principais gestores.

1.2.2 Objetivos Específicos

Elencam-se como objetivos específicos para esta pesquisa:

- a) Analisar o processo de adoção da técnica do planejamento estratégico na organização estudada, enfatizando: 1) sua motivação; 2) forma de implementação; 3) grau de participação decisória dos membros não-gestores nesse processo; 4) sua efetividade na orientação das ações

sociais típicas do terceiro setor nesta entidade (profissional e voluntária);

- b) Avaliar os resultados alcançados pela organização após a implementação do processo de Planejamento Estratégico.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo justifica-se, visto que se quer descobrir e aprofundar a temática do terceiro setor em organizações sem fins lucrativos no eixo do planejamento estratégico e da implementação da estratégia. Este tema será de grande importância, por se tratar de um setor que atua prioritariamente em situações problemáticas para a sociedade. Entende-se que setor necessita de gestão, de estratégia e planejamento para sobreviver, para que possa atender as pessoas com qualidade e em maior número, conforme sua missão, otimizando e maximizando os recursos que lhe são confiados.

Tyszler e Barbero (2003) afirmam que com o crescimento das organizações sem fins lucrativos, bem como a intensificação e o interesse da sociedade civil sobre elas, torna-se necessário ter uma profissionalização, uma forma estruturada de funcionamento, usando corretamente as ferramentas de gestão. Profissionalismo e organização serão necessários e serão diferenciais para o relacionamento com empresas públicas e privadas, bem como para uma ampliação do escopo no qual a empresa atua. Esta organização fará com que as pessoas atendidas, possam melhorar a qualidade de vida. (TYSZLER; BARBERO, 2003).

Portanto, é imprescindível criar uma cultura em que se planeje o futuro e em que se criem estratégias sólidas para melhorar a vida das pessoas atendidas além de proporcionar um gerenciamento mais eficaz dos recursos escassos, maximizando os resultados buscados.

Do ponto de vista acadêmico esta pesquisa proporciona um maior aprofundamento de metodologias do planejamento estratégico e como isso é essencial para uma melhor gestão de gestão para as organizações. Permite demonstrar como estratégias bem planejadas e como uma gestão estratégica profissional contribuem para melhores resultados nesse tipo de organização.

Do ponto de vista profissional, o estudo contribuirá para a compreensão dos resultados teóricos esperados por uma organização que implementou um processo

de planejamento estratégico para o reconhecimento de como isso ocorreu na prática.

1.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Os trabalhos de pesquisa possuem limitações em função das metodologias definidas para cada estudo. A presente pesquisa não é diferente.

Este estudo limitar-se-á a verificar quais foram as dificuldades encontradas pelos gestores no planejamento, na implementação e como o planejamento contribuiu para a gestão em uma organização específica. Trata-se, portanto, de um estudo de caso. Este tipo de estudo não permite a generalização dos seus resultados.

Segundo Roesch (2007), na pesquisa qualitativa, à medida que um número maior de entrevistas vai sendo realizado, existe uma tendência de o pesquisador atuar de forma a direcionar certos tópicos, em função de haver identificação de certos padrões nas respostas encontradas.

Lakatos e Marconi (2011) citam que “quando há dificuldade de expressão, de comunicação ou de incorporação clara dos significados, levando a uma falsa interpretação”, há possibilidade de o entrevistador sofrer influência do questionado, bem como reter dados importantes, e, se for de longa duração, há também o risco de dados não servirem mais à pesquisa.

Ainda segundo Roesch (2007, p. 160), “a qualidade dos dados obtidos na entrevista depende da habilidade do entrevistador, do nível de confiança estabelecido entre entrevistador e entrevistado e da relevância da pesquisa para os entrevistados”.

A falha do pesquisador em obter a confiança do entrevistado durante a pesquisa pode levar a situações em que os entrevistados trazem informações as quais julgam serem as esperadas pelo pesquisador, sendo esta uma forma de reduzir o tempo da pesquisa, prejudicando a qualidade dos dados. (ROESCH, 2007).

Todas estas são limitações que podem estar presentes na atual pesquisa.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

No Capítulo 1, na introdução discutem-se a contextualização do tema de pesquisa, o problema a ser estudado, bem como seus objetivos, justificativa e limitações.

O Capítulo 2 apresenta a revisão da literatura sobre o tema estudado. Esta seção não procura ser exaustiva, mas traz algumas perspectivas que possam auxiliar na condução da pesquisa. Serão tratados temas sobre estratégia, gestão estratégica, planejamento estratégico e planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos. Já o capítulo 3 dedica-se à descrição do método da pesquisa. Inicialmente realiza-se a classificação da pesquisa, quanto aos meios e quanto aos fins, bem como os procedimentos adotados na pesquisa. Também aparecem a técnica de coleta de dados e os procedimentos para a análise e interpretação dos dados.

No Capítulo 4, ficam evidenciados os resultados do presente trabalho. A este segue-se o Capítulo 5, com as considerações finais. Finalmente têm-se as referências bibliográficas utilizadas na presente dissertação.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, serão abordadas as principais teorias sobre planejamento estratégico e implementação da estratégia, que sustentam esta pesquisa. Serão apresentados, ademais, alguns conceitos fundamentais ao desenvolvimento deste trabalho. O referencial teórico está organizado em estratégia, gestão estratégica, planejamento estratégico e planejamento em organizações sem fins lucrativos ou terceiro setor, implementação da estratégia e do planejamento.

2.1 ESTRATÉGIA

A estratégia é vital para organizações, pois é ela que possibilita a sobrevivência ou que determina a morte de um negócio. “Alguém com propósito confuso não consegue reagir diante do inimigo, e a melhor estratégia vem da disposição mental. Cada vez mais os líderes devem ter em mente que a vitória é o principal objetivo da estratégia.” (HERRERO FILHO, 2005, p. 7).

Ao longo da história o significado tem evoluído, onde passamos de uma sociedade industrial para a sociedade do conhecimento. Ao mesmo tempo a formulação da estratégia deixou de ser responsabilidade do principal executivo e passou a ser de todos na organização, pois vive-se na era do conhecimento e todos dentro da empresa são os novos estrategistas. (HERRERO FILHO, 2005).

Herrero Filho (2005), afirma que na formulação da estratégia, é vital o conhecimento de seis fatores decisivos para a vitória: a influência moral do líder, os valores da organização, a liderança visionária, as forças do ambiente externo, o conhecimento dos espaços vazios de mercado e o domínio dos princípios da doutrina estratégica.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Mintzberg (2004), a estratégia pode ser um plano, uma direção, um guia ou curso de ação para futuro, ou seja, um caminho para ir de um lugar até outro. É caracterizada pela intenção e deliberação de ações, que partem dos líderes ao traçarem a orientação da organização e a direção a tomar. A estratégia também é um padrão, tem consistência em um comportamento ao longo do tempo. Representa um conjunto de ações planejadas que passaram a ser estratégias conhecidas. A estratégia é posição, ou seja, é a maneira como a organização coloca-se no mercado. Ela escolhe um segmento e

uma forma de atuar e tem como objetivo buscar uma posição para competir com a concorrência. A estratégia é a perspectiva, isto é, a maneira da organização de fazer as coisas. É também uma visão de futuro compartilhada pelos membros através de suas intenções e ações. Estratégia é um pretexto ou é um plano formulado sem intenção para que seja implementado.

Quando se fala em estratégia, fala-se em decisão e, portanto em ações planejadas e pensadas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) propõem uma tipologia para o processo de formação das estratégias nas organizações. Segue abaixo uma lista da forma que as estratégias podem assumir deliberada e não deliberada de maneira convencional. O quadro abaixo sintetiza essas tipologias que são as espécies de estratégia e suas principais características.

Quadro 1 – Espécies de Estratégias e Principais Características

ESPÉCIE DA ESTRATÉGIA	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Planejada	As estratégias se originam em planos formais; existem intenções precisas, formuladas e articuladas por uma liderança central, apoiada por controles formais para garantir uma implementação livre de surpresas em ambiente benigno, controlável ou previsível; as estratégias são as mais deliberadas.
Empreendedora	As estratégias se originam na visão central; as intenções existem como visão pessoal de um único líder e assim são adaptáveis a nova oportunidade.
Ideológica	Estratégias originadas em crenças comuns.
Guarda- chuva	As estratégias se originam em restrições; a liderança, em controle parcial das ações organizacionais,

	define os limites estratégicos ou alvos, dentro dos quais outros agentes respondem às suas experiências.
Processo	As estratégias se originam no processo; a liderança controla aspectos processuais da estratégia (contratações, estrutura).
Desarticulada	As estratégias se originam em enclaves e empreendimentos: agente (s) frouxamente ligado (s) ao restante da organização produz em padrões e ações próprias na ausência das intenções centrais ou comuns, ou em contradição direta com as mesmas.
Consenso	As estratégias se originam em consenso: através de ajustes mútuos, os agentes convergem sobre padrões que se tornam difundidos na ausência de intenções centrais ou comuns; estratégias bastante emergentes.
Imposta	As estratégias se originam no ambiente através de imposição direta ou de opção organizacional implicitamente preemptiva ou limitadora; estratégias principalmente emergentes, embora possam ser adotadas pela organizadas e tornadas deliberadas.

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 144).

Conforme Kluyver e Pearce II (2010), estratégia diz respeito a posicionar uma organização para obtenção de vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de que setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos

corporativos. Seu objetivo principal é criar valor para acionistas e outros *stakeholders* (grupo de interesses) ao proporcionar valor para o cliente.

O autor afirma que uma empresa deve criar e manter uma estratégia claramente definida e focada, e ela pode optar por competir com baixos preços, alta qualidade ou excelente serviço, mas deve deixar clara qual é a estratégia escolhida e comunicar de modo claro a clientes, funcionários, acionistas e outros grupos de interesse. Além disso, as estratégias devem focar o crescimento do negócio.

Para se criar uma mudança estratégica efetiva, é possível que os sistemas tradicionais sejam substituídos por um conjunto de medidas focadas no desempenho e na estratégia.

Na visão de Porter (1989), estratégia significa ter um posicionamento competitivo na execução das atividades, ou seja, escolher as atividades que serão desempenhadas diferentemente dos rivais a fim de obter uma vantagem competitiva sustentável. Existem dois tipos de básicos de vantagem competitiva que são possuir baixo custo ou atuar com diferenciação.

Porter (1989, p. 10) apresenta dois tipos básicos de vantagem competitiva combinados com o escopo de atividades para qual uma empresa procuram obtê-los levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média que são: “liderança de custo, diferenciação e enfoque.” A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia e, para obtê-la, é preciso que a empresa faça uma escolha – se uma empresa deseja obter uma vantagem competitiva, ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la.

Ainda Porter (1989) cita que ser tudo para todos é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente significa que uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva.

Acrescenta ademais que estratégia competitiva significa tomar atitudes ofensivas ou defensivas para criar uma posição da qual se consiga defender em um setor, a fim de lidar com as cinco forças competitivas e com isso obter um retorno superior sobre o investimento realizado.

Drucker (1999) argumenta que toda a organização opera definindo quais são os objetivos, como ela define os resultados, quem são seus clientes, e a que eles

dão valor pelo que pagam. Em outras palavras, a estratégia converte essa teoria em desempenho, para atingir os resultados desejados.

Consoante, Drucker (1997), a estratégia é uma teoria dos negócios por excelência. A estratégia determina quais são as atividades-chave de uma empresa. A estratégia significa o comprometimento dos recursos atuais da empresa com as expectativas do crescimento do futuro.

Kaplan e Norton (1997) apresentam duas definições de estratégia que são: base no posicionamento competitivo e teoria das hipóteses sobre causas e efeitos entre as atividades exercidas pela empresa. Essas teorias foram a base para o desenvolvimento do modelo do *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* é um conjunto de medidas que fornece uma visão rápida e abrangente da empresa e do negócio. Kaplan e Norton (2008), impelem a olhar seu negócio sob as seguintes perspectivas: clientes, competências da empresa, inovação e aprendizagem e finanças.

Kaplan e Norton (1997) defendem que as empresas, além de competirem com base no posicionamento, competem desenvolvendo e explorando capacidades e competências essenciais singulares.

As empresas que usam estratégias baseadas em competências essenciais, ou capacidades exclusivas, conseguem iniciar o processo de planejamento estratégico identificando essas competências mais críticas internas à empresa. Quando ocorre a identificação destas, a empresa começa a selecionar os segmentos de clientes e mercados em que competências criem uma proposta de valor.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica hoje é uma das principais responsabilidades da alta administração, pois enfrenta um duplo desafio: formular as bases para o êxito futuro e ao mesmo tempo competir para vencer os o hoje. Pode-se afirmar que a gestão estratégica é uma prática saudável para as empresas posicionaram-se, quanto aos negócios, para enfrentarem o mercado, com características cada vez mais dinâmicas e competitivas. (HERRERO FILHO, 2005).

Já Campos (2009, p. 1) preocupou-se em examinar a definição de gestão estratégica, quando afirma:

Gestão estratégica é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas para acompanhar e gerenciar os passos de implementação. Como o próprio nome diz, é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas.

Portanto a gestão estratégica pode ser uma maneira eficiente e eficaz, para que as empresas alcancem as metas e os objetivos estabelecidos, e para que também possam atender as necessidades do mercado. Mas, para que isso se torne realidade, é necessário o desenvolvimento de estratégias bem elaboradas e definidas, levando em consideração o ambiente, os valores e as crenças das organizações. (CAMPOS, 2009).

Herrero Filho (2005, p. 3) explica que a essência da gestão estratégica é:

[. . .] elaborar por meio de uma abordagem inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais, ao mesmo tempo em que constrói competências essenciais necessárias para o sucesso nos negócios de amanhã.

Conforme Herrero Filho (2005), a gestão estratégica é uma área de conhecimento nova, tendo origem nas universidades americanas na década de 1950. Com mudanças rápidas das atividades empresariais, bem como de suas estratégias, foi necessário que a gestão estratégica se fizesse presente como uma disciplina de estudo dos negócios empresariais.

Atualmente, a gestão estratégica é considerada um das principais responsabilidades da alta administração, pois procura estabelecer bases para o êxito de amanhã, bem como para competir hoje.

Segundo John Mahon (1999), a essência da gestão estratégica é o planejamento e a execução de estratégias que antecipem, enfrentem e alavanquem a mudança. Por isso a gestão deve monitorar continuamente os resultados e executar mudanças e adaptações do seu ambiente. Ou seja é a aplicação da estratégia numa organização, que engloba diversas fases, começa pelo planejamento, passa pela implementação e vai até o controle.

Herrero Filho (2005) acrescenta que uma das questões mais críticas da gestão estratégica é a implementação da estratégia competitiva. Os executivos podem falhar tanto na formulação, como na execução da estratégia.

Tachizawa e Andrade (2006) entendem a gestão estratégica como algo mais amplo, como um processo e não como mero conjunto de atividades finitas para produzir um documento ou um plano. O autor cita uma metodologia dividida nas seguintes etapas:

- a) coleta de dados e informações;
- b) análise de informações;
- c) análise ambiental;
- d) análise dos aspectos internos;
- e) análise da estratégia vigente;
- f) análise comparativa da missão versus campo de atuação;
- g) formulação do plano estratégico;
- h) implementação e controle. (TACHIZAWA; ANDRADE, p. 85).

A gestão estratégica, pela abordagem proposta, incorpora, ao longo de suas etapas, o planejamento de marketing ou o plano de marketing, tão evidente nas organizações empresariais.

Conforme Herrero Filho (2005), os gestores responsáveis pela gestão estratégica devem realizar três atividades interligadas entre si: a gestão estratégica de mercado, a gestão da empresa e a gestão do alinhamento entre a estratégia e a empresa.

A gestão estratégica de mercado tem como significado formular, implementar e monitorar, e renovar constantemente a estratégia competitiva da empresa, objetivando retorno sobre o investimento superior aos concorrentes e a média do mercado. A gestão estratégica da empresa significa que seu ambiente interno pode ter a mesma importância dos eventos externos para obtenção de sucesso. A gestão é influenciada de forma analítica pelos executivos nas operações das organizações, por modelos mentais dominantes podem tornar fáceis ou difíceis novas tendências, bem como pela estrutura organizacional e seu alinhamento com as atividades geradoras de valor e pelo envolvimento ou não das lideranças nos processos de mudança.

Braga e Monteiro (2005) afirmam que a gestão estratégica é um processo administrativo que tem por finalidade fazer com que a organização se antecipe a novas mudanças e ajuste as estratégias vigentes com a necessária rapidez e eficácia sempre que for necessário.

A correta utilização da gestão estratégica traz diversos benefícios para a organização, tais como: acompanhamento do mercado de forma prospectiva,

apropriando-se de tendências futuras; reconhecimento antecipado das ameaças e das oportunidades; criação de uma inteligência competitiva, usando melhor as informações e dados em conhecimentos que agreguem valor ao negócio e criem uma vantagem competitiva.

Os autores ainda citam que o processo da estratégia exige três elementos básicos que são a estratégia, a efetividade operacional e a prospectiva. A estratégia tem relação com a criatividade, inovação e diferenciação. A efetividade operacional se relaciona com a melhoria constante dos processos e da qualidade, e a prospectiva está relacionada com possíveis probabilidades de acontecimentos futuros.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Tachizawa e Rezende (2002), o planejamento estratégico da organização deve ser entendido como um processo cujo objetivo final é dotá-la de um instrumento de gestão estratégica – plano estratégico de longo prazo. Este plano servirá de orientação para definir e desenvolver planos e programas de curto e médio prazo, fazendo com que as ações sejam direcionadas para um objetivo comum. O plano estratégico deve ter a participação ativa de todos os funcionários da organização, ligado a uma comunicação interna efetiva para que o processo de gestão estratégica funcione.

Tachizawa e Rezende (2002, p. 160) entendem o plano estratégico como um processo:

[...] o planejamento estratégico em uma organização, qualquer que seja o setor econômico ao qual ela pertença, deve ser encarado como um processo, permanente e dinâmico, e não como uma fase estanque cujo produto final seja um relatório ou algo finito. Deve ser um processo sistêmico e permanente.

Os autores afirmam que o planejamento estratégico ajuda a eliminar a falta de profissionalismo e amadorismo, muito presentes em organizações, bem como ajuda governar o seu futuro e influenciar esse ambiente a não ser modificado pelas transformações intensas.

Braga e Monteiro (2005) destacam que para enfrentar este processo de novos entrantes é necessário ter um planejamento estratégico, ou seja, conjunto de

atividades sistematizadas, fazendo com que se modifique para melhor a estrutura, o processo e a cultura da organização.

Rossi e Luce (2002), mostram que Jack Welch, que era o Chief Executive Officer (CEO) da General Electric Company (GE), simplesmente fechou e demitiu os (Staff) “planejadores estratégicos profissionais”, que só faziam isso na empresa. A partir daí, surgiu o novo planejamento estratégico, conduzindo durante anos nas unidades de negócios da GE. Prevaleceu à máxima “planeja quem faz”.

A partir disso, surgiram diversas recomendações diferentes sobre processo de planejamento estratégico, dentre as quais eles destacam: a) O planejamento estratégico deve ser formulado e implementado por executivos de linha, por gente que faz; b) A judiciosa elaboração de cada etapa do planejamento estratégico é crucial para a boa performance do plano estratégico como um todo; c) Para perseverar como tecnologia de gestão em cada organização, o planejamento estratégico precisa melhorar os resultados das organizações. (ROSSI; LUCE, 2002).

Os autores salientam, que além das recomendações é essencial que haja um planejamento das informações para formular o plano estratégico.

Além destas definições, outros conceitos atuais surgiram de planejamento estratégico e implementação da estratégia.

Conforme Oliveira (2013, p. 4), “[...] planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”. O autor cita também que o planejamento é um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independente de vontade específica de seus executivos.

O planejamento envolve um processo de tomada de decisões, bem como um modo de pensar. Pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes e a função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais coerente, eficiente e eficaz.

Conforme Oliveira (2013, p. 6) são quatro os princípios para os quais os executivos devem estar atentos:

- a) O princípio da contribuição aos objetivos;
- b) O princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, gestão de pessoas, direção e controle).
- c) O princípio das maiores influências e abrangência, pois ele pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa.
- d) O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, ou seja, deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências apresentadas pelas empresas.

O planejamento provoca modificações em pessoas, tecnologia e sistemas. O planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas.

Oliveira (2013, p. 15) cita três grandes níveis hierárquicos de planejamento: “O planejamento estratégico; planejamento tático e operacional.” O planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los, que afetam a empresa como um todo. O planejamento tático tem como objetivo decisões táticas de mais curto prazo com estratégias e ações que afetam somente parte da empresa. O planejamento operacional tem como objetivo decisões operacionais de curto prazo com estratégias e ações com riscos menores e flexibilidade maior.

O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa. É normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias a serem seguidas. O planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade aperfeiçoar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. O planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.

Conforme o mesmo Oliveira (2013) deve-se pensar o planejamento estratégico como um sistema, que é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, forma um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função.

Mitzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 51) apresentam premissas da estratégia na perspectiva do planejamento estratégico. Estas são assim descritas:

- 1) as estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas;
- 2) a responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal: na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores;
- 3) as estratégias surgem prontas, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada aos objetivos e orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

O autor cita que ainda que aquilo que é chamado de planejamento estratégico é, na realidade, controle estratégico, que é um meio de revisar e aceitar as estratégias propostas. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL 2000). Para conduzir o processo de elaboração de um planejamento estratégico é preciso um envolvimento direto dos diretores e dos principais executivos da empresa, que serão os que construirão todo o processo do planejamento.

Rossi e Luce (2002) apresentam um modelo de planejamento estratégico que é definido em três grandes momentos.

O primeiro momento eles chamam de momento filosófico, que define o negócio da empresa, os valores centrais, a missão e os princípios e a intenção estratégica de longo prazo. O segundo é o momento analítico, que consiste na definição dos cenários de trabalhos, a análise SWOT (do original inglês: *Strengths* – pontos fortes; *Weaknesses* – pontos fracos; *Opportunities* – oportunidades; e *Threats* – ameaças) e a definição das estratégias. O terceiro é o momento das decisões e das ações, ou seja, a etapa concreta do plano, pois, é definido um conjunto de decisões e ações estratégicas da empresa.

Oliveira (2013, p. 11), define missão como sendo a razão de ser da empresa. Procura-se determinar o negócio da empresa, o porquê da existência, e o tipo de atividades que deverá ter no futuro. Procura responder as perguntas: “Aonde se quer chegar com a empresa?” ou “Quais as necessidades e expectativas do mercado que a que empresa pretende atender?”

De acordo com Rossi e Luce (2002), a missão significa o papel desempenhado pela organização em seu negócio. Os princípios, por alguns denominados valores ou crenças, são orientadores para o processo decisório e para o comportamento da organização no cumprimento da missão.

O último elemento citado por eles é a intenção estratégica que deve representar o desafio para o futuro em até dez anos.

Segundo os autores o momento analítico é uma atividade de grande importância do plano, pois dá sustentação para um conjunto de decisões estratégicas que incluem: o planejamento de cenários; a análise SWOT, com oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos; a matriz SWOT que demonstra as principais questões estratégicas e o que é mais necessário para a ação.

Ainda conforme Rossi e Luce (2002, p. 10) o “planejamento de cenários representa um entendimento adotado pela empresa sobre algumas variáveis externas” do cenário de negócios.

A análise SWOT, analisa:

- a) **Oportunidades** – situação externa que permite facilitar o atingimento dos objetivos ou se destacar na posição competitiva.
- b) **Ameaça** – situação externa que coloca a empresa em dificuldade de atingir os objetivos ou perda de mercado.
- c) **Ponto fortes** – é um ativo que dá uma vantagem competitiva da empresa sobre os concorrentes.
- d) **Ponto Fracos** – é uma limitação que coloca a empresa em desvantagem em relação aos concorrentes.

A matriz da SWOT tem como objetivo aproveitar as oportunidades, cuidar das ameaças, maximizar os pontos fortes e corrigir os pontos fracos. Conforme os autores, as derivadas da matriz da SWOT podem ser:

- a) pontos fortes combinados com oportunidades para o aproveitamento das capacidades;
- b) pontos fracos combinados com oportunidades buscando a minimização das limitações;
- c) pontos fracos combinados com ameaças para a conversão das desvantagens.

Estas questões são denominadas estratégicas e devem merecer especial atenção para garantir a competitividade da empresa no futuro. Com a análise SWOT e a Matriz SWOT bem desenvolvida, parte-se para os projetos ou planos de ação e decisões.

De acordo com Rossi e Luce (2002), decisões do plano estratégico são situações em que uma questão estratégica é resolvida ou decidida. Torna-se necessário um foco dos gestores principais da organização, quanto à decisão a ser

tomada, direcionado a organização para uma busca de uma estratégia que possa ser competitiva.

Porter (1989, p. 1) diz que a estratégia competitiva

[...] é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

O autor cita (1989) que existem dois tipos básicos de vantagem competitiva, combinados com o escopo das atividades para as quais uma empresa procura obtê-los levam a três estratégias para alcançar o desempenho: liderança de custo, diferenciação e enfoque. (PORTER, 1989). Para obter uma vantagem competitiva é necessário fazer a escolha sobre o tipo de vantagem que quer obter.

Kaplan e Norton (2004, p. 5) sustentam que “a estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos”.

Os autores criaram um modelo de mapa estratégico que se baseia nos seguintes princípios:

a) a estratégia equilibra forças contraditórias; b) a estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes; c) criação do valor por meio dos processos internos; d) a estratégia composta de temas complementares e simultâneos; e) o alinhamento estratégico determinante do valor dos ativos intangíveis. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 10).

2.3.1 Planejamento Estratégico em Organizações sem Fins Lucrativos

Stone (1995), falando sobre a teoria clássica da administração, apresenta quatro funções que devem ser desenvolvidas na gestão de qualquer organização: planejamento, organização, direção e controle. O planejamento aparece em primeiro lugar, pois, se não existir planos, as pessoas não poderão ser organizadas, controladas e os gestores terão dificuldade de dirigir a organização de forma geral.

Albuquerque (2006), afirma que o planejamento é o processo de estabelecer com antecedência a finalidade da organização, programa ou projeto, definir objetivos e prever as atividades e os recursos necessários para atingi-los.

Ele compara o planejamento com se fosse um avião onde é determinada uma rota, o comandante e a tripulação vão criar uma visão estratégica, e no momento a tripulação conseguisse viajar por aquela rota, levando em consideração diversos

fatores externos, tais como altitude, velocidade, possíveis obstáculos externos, e também internos tais como combustível, equipamentos, alimentos, com o objetivo de conduzi-lo até seu destino final.

Albuquerque (2006, p. 60) afirma ainda sobre planejamento:

[...] planejamento estratégico, portanto é voltado para a visão ampla, global, e de longo alcance da organização, baseada na análise do contexto existente. Sua finalidade é buscar alternativas de ação, devendo ser realizado de modo esporádico, a fim de prevenir crises e discutir novas perspectivas organizacional.

Albuquerque (2006) entende estratégia como sendo um conjunto de decisões fixadas em um plano que integra a missão, os objetivos e as sequências de ações administrativas em um todo interligado e interdependente.

Cavalcanti (2008) assinala que o planejamento estratégico é um processo pelo qual a empresa, na definição de propósitos, de princípios e de um diagnóstico de capacidades e condições do ambiente em que se encontra, analisa alternativas possíveis para decidir a estratégia de longo prazo que será adotada para alcançar os objetivos. Isso ocasiona a definição de metas e ações.

Já Drucker (1995) afirma que uma organização sem fins lucrativos requer quatro coisas para funcionar: um plano, marketing, pessoas e dinheiro.

Mara (2000) comenta que o planejamento é visto como uma ferramenta gerencial muito importante, tanto para organizações que visam ao lucro, quanto para as que não almejam, pois contribuiu para fazer com que haja uma aplicação de recursos corretamente, bem como fortalece a organização financeiramente para atuar no futuro.

A cultura organizacional é mais resistente a mudanças do que as estruturas e as políticas. A mudança na mentalidade da organização pode ser a chave para a implementação bem-sucedida de um planejamento estratégico. (MARA, 2000).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), afirmam que as ferramentas administrativas que são usadas por empresas privadas trazem em si conceitos e pressupostos, que podem trazer distorções quanto à natureza da gestão demandada na esfera social.

Bryson (1988), também lembra que o planejamento estratégico é um esforço com disciplina para originar decisões que guiem e deem forma para uma organização.

De acordo com o autor, o planejamento estratégico, auxilia as organizações sem fins lucrativos para:

- a) pensar estrategicamente e a desenvolverem estratégias;
- b) estabelecer prioridades;
- c) medirem as consequências futuras de ações presentes;
- d) desenvolverem uma base coerente e defensável para a tomada de decisão;
- e) controlarem suas atividades;
- f) tomarem decisões em diferentes níveis e funções;
- g) otimizarem a performance;
- h) responderem a situações mutantes;
- i) desenvolverem expertise;
- j) vislumbrar direções. (BRYSON, 1988, p. 11-12).

Beggy (2002, p. 22-23) afirma que o planejamento estratégico de organizações sem fins lucrativos tem as seguintes necessidades:

- a) uma missão que não implique problemas financeiros, pois, enquanto é social, a sustentabilidade é o meio;
- b) gerenciamento financeiro adequado;
- c) o foco de programa deve ser a demanda do mercado definido pela atuação;
- d) a obtenção de lucro, e reinvestimento integral do mesmo;
- e) minimização de riscos, utilizando-se de outros indicadores, além do financeiro;
- f) mensuração dos resultados com indicadores apropriados, além dos tradicionais, como por exemplo, o nível de satisfação das pessoas atendidas.

Bryson (1988, p. 47-48) divide em oito etapas um modelo de planejamento estratégico para organizações sem fins lucrativos, são elas:

- 1 – concordância e início do planejamento estratégico: diz respeito aos acordos internos e externos para a sua realização;
- 2 – especificação do responsável pelo processo: diz respeito à definição da pessoa ou cargo para conduzir o processo;
- 3 – especificação da missão e seus valores: diz respeito à definição do motivo da existência da organização;
- 4 – avaliação do ambiente externo: identificação de oportunidades e ameaças à organização;
- 5 – avaliação do ambiente interno: conhecimento das forças e fraquezas da organização por meio da avaliação dos seus recursos;
- 6 – identificação das questões estratégicas: diz respeito à busca das principais variáveis e fatores que influenciam inclusive os itens anteriores;
- 7 – formulação de estratégias para gerir as questões: diz respeito à definição de cursos de ação, políticas e programas condizentes com a sua missão;
- 8 – estabelecimento de uma visão para o futuro: diz respeito à visão de sucesso da organização à medida que as estratégias surtam os resultados desejados.

2.4 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Como o processo de formação de estratégias necessita de esforço por parte dos responsáveis organizacionais, implementar as ações em torno de definições prévias, envolve muito trabalho. Para isso, há necessidade de conhecimento, habilidade e, acima de tudo, capacidade de entender e aplicar o planejamento.

Bossidy e Charam (2005) afirmam que quando as empresas falham, a preocupação mais frequente é que a estratégia do CEO estava errada. Porém a estratégia não é por si só a causa. Segundo os autores as estratégias dão errado porque não são bem executadas. Eles citam que devem existir três processos chave da execução que são as pessoas, a estratégia e as operações. Deve existir uma conexão forte entre estes processos para que ocorra uma execução eficaz.

Os autores ainda seguem afirmando que existem sete comportamentos essenciais do líder que formam o primeiro elemento da execução que são: conheça seu pessoal e sua empresa; insista no realismo; estabeleça metas e prioridades claras; conclua o que foi planejado, recompense quem faz; amplie as habilidades das pessoas pela orientação, conheça a si próprio. O segundo elemento é criar um modelo para a mudança cultural, ou seja, a mudança cultural tornar-se real quando seu objetivo é a execução. O terceiro elemento leva em consideração o trabalho que nenhum líder deve delegar – ter as pessoas certas no lugar certo. Cabe ao líder pensar bem e escolher bem as pessoas que irão executar a estratégia. Elas são o “ativo mais importante” para o sucesso.

Ferreira (2011) cita três etapas importantes para a implementação da estratégia que são: a formulação da estratégia, a implementação da estratégia e o controle estratégico.

Ele assinala, ainda, que a formulação da estratégia é fundamental para o processo de gestão estratégica. Empresas que têm um rumo bem definido, com objetivos e metas claros, declarações de visão e missão e linhas de ação estabelecidas têm grande probabilidade de serem bem-sucedidas.

O autor continua, afirmando que a implementação da estratégia é orientada para a ação e envolve a gestão de pessoas, desenvolvimento de competências e capacidades, orçamentação, motivação, construção de cultura e liderança. São necessários alguns recursos tais como o estabelecimento de políticas e de uma cultura que suporte a estratégia, motive as pessoas para que lutem pelas metas,

bem como uma recompensa pelos resultados obtidos. Também é imprescindível aprimorar os sistemas e recursos operacionais e instituir melhores práticas e os programas de melhorias contínuas. A alta administração deve se empenhar e exercer a liderança para que este processo se realize.

Thompson e Strickland II (2000) afirmam que o sucesso da implementação é a comunicação da mudança organizacional, a clareza e a persuasão, para que as pessoas se comprometam dentro da organização a fim de executar a estratégia e atingir os objetivos de desempenho propostos.

Os autores acrescentam que as organizações devem fazer ajustes no que se refere à execução das atividades da cadeia de valor e na forma de conduzir os negócios. Os ajustes a serem feitos são entre a estratégia e as habilidades necessárias, entre as capacidades organizacionais necessárias; entre a estratégia e a estrutura de recompensa da empresa, suas políticas, sistemas de informações e práticas operacionais e, como as operações internas são conduzidas e também entre a estratégia e a cultura corporativa, ou seja, a ação deve criar estilo que alimente um ambiente de trabalho de apoio à estratégia.

Ferreira (2011) cita, que numa pesquisa realizada pela revista Fortune, na década de 1990, nos EUA, 70 % das empresas falhavam na execução da estratégia. Portanto, a ação na implementação e controle são fundamentais.

Thompson e Strickland II (2000) citam que um componente fundamental da implementação da estratégia é o controle, para que se analise até que ponto os objetivos definidos estão sendo alcançados e como os recursos que foram determinados contribuíram para os objetivos estratégicos, operacionais e financeiros. Por isso, além da ação são necessárias ferramentas que possibilitem implementar a estratégia visando a um controle adequado do desempenho da organização. Alguns controles usados são os sistemas de gestão da estratégia ou sistemas de medição de desempenho (*Performance Measurement Systems – PMS*). Representam indicadores de desempenho que revelem da melhor maneira possível a estratégia elaborada e os fatores críticos do sucesso atual e futuro da empresa.

Com a finalidade de criar uma integração entre o planejamento e a gestão de modo que não haja uma dicotomia entre formulação e implementação, entre estratégia e ação, foi criada outra ferramenta que é muito usada *Balanced Scorecard* (BSC), criado por Kaplan e Norton, na década de 1990, que representa indicadores financeiros e operacionais, em quatro perspectivas: financeira, clientes externos,

processos internos e a de aprendizado e crescimento. Segundo Kaplan e Norton (2004) importa estabelecer um equilíbrio e principalmente, alinhar objetivos organizacionais e realimentar o processo contínuo da estratégia. Criando o BSC, as organizações deverão definir um conjunto de indicadores que mostrem os fatores críticos dos quais depende o sucesso da estratégia, que apresente as relações de causa e efeito entre os indicadores individuais e que possa demonstrar uma visão sistêmica e atualizada da organização.

De acordo com Kaplan e Norton (2004) o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que traduz a missão e a visão das empresas num conjunto de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Os executivos, com o uso do BSC, identificam quais são os processos críticos a partir dos quais a organização consegue gerar valor aos acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e comunidade.

Alguns conceitos do BSC são que a ferramenta coloca a visão em movimento, narra à história da estratégia; cria a consciência estratégica nos colaboradores; explicita o destino estratégico da organização e estimula o diálogo na organização. O *Balanced Scorecard*, enquanto um sistema de gestão estratégica, é usado tanto em organizações em que o processo de planejamento estratégico está melhor delineado e avançado, quanto em organizações que estejam em atraso. Existe uma integração entre o BSC e o PE (Planejamento Estratégico), que ocorre no momento em que são formulados os objetivos e metas estratégicas, a escolha de indicadores e um plano para implementar as estratégias.

Segundo Kluyver e Pearce II (2010) para que a estratégia seja posta em prática todas as chefias e gerências, além dos recursos humanos, bem como as lideranças informais de todos os níveis devem se comprometer e compartilhar as informações a todos da empresa. Daqui parte a forma do sucesso, pois sem envolvimento e engajamento não será possível colocar em prática o plano estratégico e a estratégia da organização.

A revisão do plano estratégico, nada mais é que uma prestação de contas de cada responsável sobre aquilo que foi assumido. Importante é sempre atualizar eventuais distorções do plano, bem como ajustar a empresa conforme as mudanças de realidade. O planejamento, como processo inteiro se tornará o responsável pelas decisões e referência nos debates estratégicos.

2.5 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Machado (2008) afirma que um dos momentos críticos de todo o processo de planejamento estratégico é a fase da implementação (execução). Se tudo for bem planejado e não corretamente executado de nada adiantará o esforço.

Calvancanti (2008) define que o acompanhamento e o controle da implementação constitui a última fase do processo da gestão estratégica, correspondente ao fechamento do círculo do processo. Ocorre então a mensuração do desempenho e estabelece o nível de implementação relativa aos padrões desejados.

O autor afirma que o plano requer consistência, integração e uma articulação dos programas. O controle assinala o nível de conformidade entre o que foi implementado e o que foi planejado. O controle tem como resultado a informação, e é por meio de um sistema de informações, que se acompanha o desempenho da implementação, que os objetivos, as metas e ações poderão ser avaliadas. O acompanhamento e a avaliação do desempenho do processo de implementação do plano estratégico visam à avaliação do desempenho do processo e a tomada de decisão com ações corretivas caso sejam necessárias.

Machado (2008, p. 89) cita que existem alguns desafios que devem ser superados ao longo da implementação. São eles:

- a) desafio da participação efetiva dos gestores: é necessária a participação ativa da alta direção;
- b) desafio do comprometimento dos funcionários: é necessário o comprometimento dos funcionários, pois são eles que irão executar os planos, e o sucesso e o fracasso dependerá deles;
- c) desafio da comunicação: deve haver qualidade na comunicação, durante e depois do trabalho de planejamento. É preciso manter um fluxo contínuo de comunicação entre pessoas envolvidas;
- d) desafio da flexibilidade: o planejamento deve ser flexível, perante as mudanças que ocorrem durante o processo;
- e) desafio do controle: necessita que haja monitoramento dos resultados, ou seja, devem-se comparar as metas planejadas com os resultados efetivamente realizados e tomar ações de correção o quanto antes, quando for necessário;
- f) desafio da visão financeira gananciosa.

Bossidy e Charam (2005), afirmam que existem três processos chave da execução: estratégia, pessoas e operações. As estratégias devem levar em consideração o ambiente de negócio global que está em constante evolução,

fazendo que cada estratégia leve em consideração a análise e o conhecimento do ambiente econômico e financeiro global. As pessoas devem ser sensíveis para perceber quando a estratégia se tornou ultrapassada e alterada e ter flexibilidade para mudar rapidamente. A concorrência dos melhores líderes será intensa, na forma de garantir que as pessoas certas estejam nas posições certas. É necessário desenvolver líderes para o futuro, testando e avaliando a sua capacidade de execução diante de novos desafios. Para que uma execução seja boa, deve haver prestação de contas, metas claras e métodos precisos para mensurar o desempenho e as recompensas certas para os que se sobressaírem.

Carvalho e Laurindo (2012) afirmam que, muitas vezes o processo de formulação e implementação da estratégia é lento, pois é feito de forma isolada pela alta administração, fazendo com que não haja o comprometimento de todos na organização.

Os mesmos autores afirmam que existe um padrão de ação estratégica que ocorre na ausência de intenções chamadas emergentes. Essas estratégias resultam das ameaças e oportunidades, que necessitam de respostas no trabalho diário daqueles gerentes que devem executar a estratégia da organização.

Carvalho e Laurindo (2012, p. 145) assinalam que:

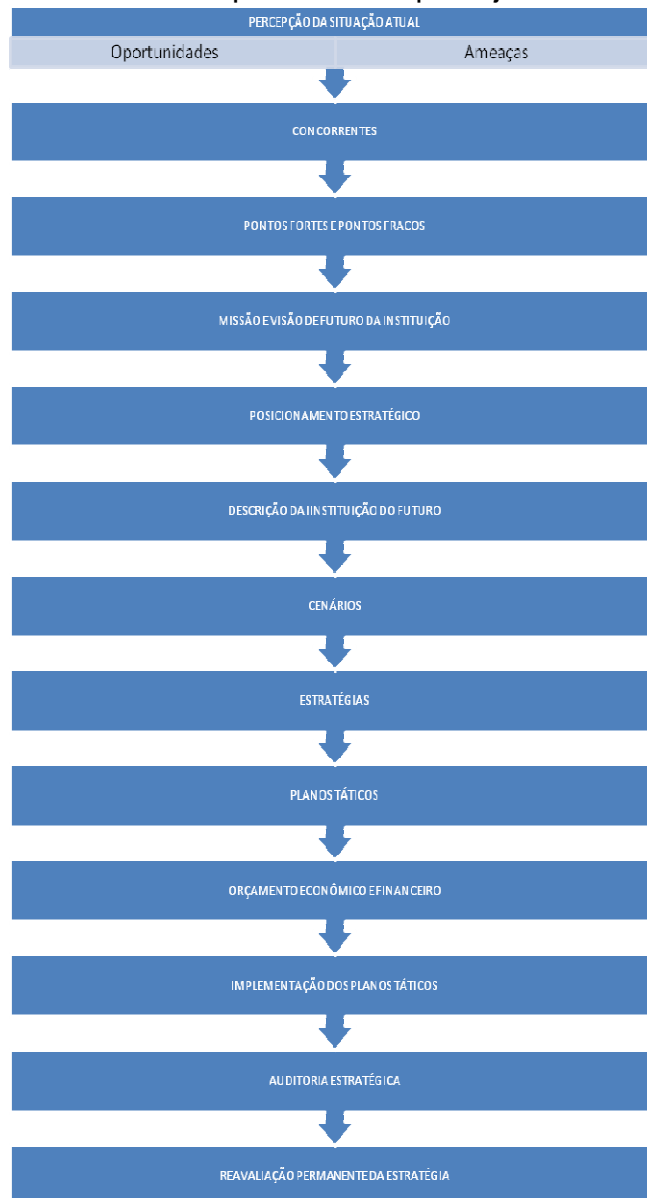
Estratégias de sucesso são fruto de processos decisórios nos quais os executivos desenvolvem intuição coletiva, estimulam conflitos construtivos, mantêm o ritmo as decisões e evitam politicagem, fazendo escolhas rápidas, de alta qualidade e amplamente apoiadas, não se verificando, portanto, o *trade-off* entre velocidade e qualidade de decisão.

Braga e Monteiro (2005, p. 169) citam que existem obstáculos que podem interferir na implementação do planejamento estratégico tais como:

- a) ausência de liderança e acompanhamento do executivo principal da organização;
- b) falta de cultura de planejamento por parte dos funcionários e falta de cultura estratégica por parte dos dirigentes;
- c) inexistência de sistema de informação que possibilitem a coleta e sistematização das informações;
- d) falta de capacitação da equipe de implementação;
- e) incompreensão da importância da influência da cultura e do clima organizacional na manutenção do *status quo*;
- f) competição pelo poder, que acaba afetando o desempenho das equipes de trabalho;
- g) falta de comunicação e entendimento entre os setores administrativos e falta de acompanhamento e controle da execução das ações planejadas.

Braga e Monteiro (2005, p. 210) apresentam um *Workflow* do processo de planejamento estratégico, que é apresentado a seguir:

Figura 1 - Workflow do processo de planejamento estratégico



Fonte: Braga e Monteiro (2005, p. 210).

Este Workflow serve de modelo para que uma organização construa o seu planejamento estratégico. Para o caso estudado foi usado um modelo específico que foi usado em outra organização sem fins lucrativos.

3 MÉTODO

Este capítulo tem por objetivo apresentar o método de pesquisa que foi usado neste estudo para o atendimento dos objetivos traçados. Na primeira seção é referenciado o delineamento da pesquisa, destacando seu propósito, natureza e método de pesquisa. Em seguida são descritos os sujeitos da pesquisa. Na sequência, instrumentos e técnicas de coleta de dados são descritos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 51), sob ponto de vista da sua natureza, pode ser:

- a) pesquisa básica: objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesse universais;
- b) pesquisa aplicada: objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

A presente pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa aplicada, pois, busca entender a prática de funcionamento do Centro de Educação Profissional São João Calábria, uma organização de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, no contexto de organização sem fins lucrativos.

Quanto aos objetivos, Prodanov e Freitas (2013, p. 51-54) salientam que a pesquisa pode ser:

Pesquisa Exploratória: quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informação sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso. A pesquisa exploratória possui planejamento flexível, o que permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos. Em geral envolve: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisa; análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Pesquisa descritiva: quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Assume, em geral, a forma de levantamento. Assim para coletar tais dados, utiliza-se de técnicas específicas, dentre as quais se destacam a entrevista, o formulário, o questionário, o teste e a observação. Nas pesquisas descritivas, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira

sobre eles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador. [...] uma das características mais significativas das pesquisas descritivas é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário e a observação sistemática. Em sua forma mais simples, as pesquisas descritivas aproximam-se das exploratórias, quando proporcionam uma nova visão do problema.

Pesquisa explicativa: Visa a identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos; aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas. As pesquisas explicativas são mais complexas, pois, além de registrar, analisar, classificar e interpretar os fenômenos estudados tem como preocupação central identificar seus fatores determinantes. A maioria das pesquisas explicativas utiliza o método experimental, que possibilita a manipulação e o controle das variáveis, no intuito de identificar qual a variável independente que determina a causa da variável dependente, ou fenômeno em estudo. As pesquisas explicativas, em sua maioria, podem ser classificadas como experimentais, ou ex-postfacto. A pesquisa explicativa apresenta como objetivo primordial a necessidade de aprofundamento da realidade, por meio da manipulação e do controle de variáveis, com o escopo de identificar qual a variável independente ou aquela que determina a causa variável dependente do fenômeno em estudo para, sem seguida, estudá-lo em profundidade.

Quanto às pesquisas descritivas, Gil (2009) esclarece que as pesquisas descritivas são da mesma forma que as exploratórias, seguidamente realizadas por pesquisadores preocupados com a prática. Estas, por sua vez, são as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos e etc.

O estudo de caso descritivo foi o escolhido, pois se objetiva verificar o planejamento e a estratégia adotada e implementada.

Roesch (2007, p. 125) afirma:

Em princípio, qualquer tipo de projeto pode ser abordado da perspectiva quantitativa e qualitativa, embora se possa generalizar dizendo que a tendência seria utilizar um enfoque mais quantitativo na Avaliação de Resultados e um enfoque mais qualitativo na Avaliação Formativa, enquanto na Pesquisa-diagnóstico, na proposição de planos e na pesquisa aplicada uma combinação de ambos é geralmente utilizada.

O objetivo desta pesquisa, portanto, é descrever os principais desafios e dificuldades enfrentadas no processo de implantação planejamento estratégico de uma organização, seus problemas, seus resultados, para aprofundá-los e ter uma compreensão da realidade, fazendo com que se possa ter uma reflexão e uma análise sobre como isto pode se desenrolar em aplicações futuras, em outras organizações, ainda que não seja um trabalho com o intuito de se buscar

generalizações. Por isso, quanto à natureza a pesquisa é qualitativa aplicada e descritiva quanto ao seu fim.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, Prodanov e Freitas (2013), esta pesquisa se utilizou, inicialmente, da técnica de revisão da literatura.

A revisão de literatura foi elaborada através de material publicado em livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, monografias, dissertações, teses, internet, com o objetivo de fazer com que o pesquisador se familiarize e tenha contato sobre todo o material escrito sobre o assunto. Foram usadas obras clássicas que tratam do planejamento e estratégia. Foram pesquisadas palavras chave tais como planejamento estratégico, estratégia empresarial, implementação da estratégia, gestão estratégica, e indicadores econômicos e financeiros, avaliação de desempenho. Esta foi a primeira etapa na obtenção de dados. A pesquisa utilizou-se também da técnica de pesquisa documental que foi realizada por meio da análise de documentos disponibilizados pela própria organização, em especial os seus relatórios anuais.

Esta pesquisa também é um estudo de caso. O estudo de caso, segundo Yin (2010), é utilizado para examinar acontecimentos contemporâneos. O autor afirma ainda que um estudo de caso é uma investigação, empírica, que busca analisar um fenômeno dentro de seu contexto na vida real, o que vai encontro ao proposto por esta pesquisa que é verificar e explorar a situação do Centro de Educação Profissional São João Calábria, organização sem fins lucrativos de Porto Alegre no Rio Grande do Sul.

Aqui se utilizou a técnica de entrevistas em profundidade com os sujeitos que serão descritos na seção seguinte.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

Foi pesquisada uma Organização sem fins lucrativos de Porto Alegre e procurou-se entender o processo de planejamento e a implantação da estratégia desta organização e como aconteceu a formulação.

Para escolha do caso foram usados critérios de acessibilidade, bem como o conhecimento da organização. Com base nos critérios previamente descritos, a unidade de análise compreende uma organização sem fins lucrativos de Porto Alegre no Rio Grande do Sul.

O público alvo da pesquisa foi selecionado buscando-se combinar o conhecimento da organização e o maior nível hierárquico. Estes executivos entrevistados são profissionais envolvidos no planejamento e execução da estratégia.

Os sujeitos da pesquisa, conforme apresentado no quadro abaixo, são o Ecônomo Geral, bem como o Diretor Geral, Diretoria Operacional e Vice Diretor Operacional e Coordenador Administrativo e Financeiro, estes pertencentes do nível estratégico da organização, representados pelas letras (A, B, C, D). Foram entrevistados coordenadores do nível tático, representados pelas letras (E, F e G) e também entrevistados do nível operacional e uma coordenadora do nível de apoio da direção, representados pelas letras (H, I, J, L, M), familiarizados com o planejamento estratégico e implementação da estratégia. Gil (2010) afirma que as pessoas que irão nos fornecer informações devem estar enraizadas culturalmente e também conhecer bem o funcionamento da organização. No total foram doze entrevistados.

O quadro apresenta a população, amostra e sujeitos da pesquisa.

Quadro 2 - Unidade de análise e sujeito de pesquisa

Organização	Centro de Educação Profissional São João Calábria
Segmento	Organização sem fins Lucrativos, que atua na área social
Sujeito A	Ecônomo Geral – Nível Estratégico
Sujeito B	Diretor Geral – Nível Estratégico
Sujeito C	Diretora Operacional – Nível Estratégico
Sujeito D	Vice-Diretor Operacional e Coordenador Administrativo e Financeiro – Nível Estratégico
Sujeito E	Coordenadora de Projetos e Programas Sociais – Nível Tático
Sujeito F	Coordenador de Produção e Comercial – Nível Tático
Sujeito G	Coordenadora de Cursos Profissionalizantes – Nível Tático
Sujeito H	Projeto POD Socio-Educativo – Nível Operacional

Sujeito I	Compras e Almoxarifado – Nível Operacional
Sujeito J	Centro Automotivo – Nível Operacional
Sujeito L	Coordenadora da Pastoral – Nível de apoio
Sujeito M	Supervisora Escolar – Nível Operacional

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Esta foi uma pesquisa qualitativa com relação aos instrumentos e técnicas de coleta de dados. A primeira parte consistiu na utilização da técnica de entrevista semiestruturada. Esta foi aplicada em dirigentes de elevado nível hierárquico desta organização e seus gestores de nível hierárquico intermediário. Foram feitos dois questionários, apresentados no Apêndice A e B. O primeiro questionário do Apêndice A foi aplicado ao Ecônomo Geral da Congregação dos Pobres Servos da Divina Providência, ao Diretor e aos cinco conselheiros do conselho Operacional, principais gestores do Nível Estratégico e Tático do Centro de Educação Profissional São João Calábria. O questionário do Apêndice B foi aplicado para os colaboradores operacionais e para a responsável pela pastoral, atividade de apoio do Conselho Operacional. As questões foram iguais com acréscimo de algumas questões no item de Planejamento estratégico que são do número 6 até 6.3, que fizessem os entrevistados responderem sobre assuntos relacionados à gestão, pontos positivos e negativos do planejamento estratégico, visão geral e perspectivas de mudanças que tomariam caso fossem gestores. A segunda parte consistiu na análise dos dados obtidos durante as entrevistas, bem como de uma análise do pesquisador.

Segundo Roesch (2007), o grau de estruturação para entrevistas de pesquisa qualitativa, depende da intenção do pesquisador. Entrevistas semiestruturadas pressupõem a utilização de questões abertas, fazendo com que o entrevistador, possa colher e entender a perspectiva dos participantes da pesquisa, neste sentido, o pesquisador não ficará focado através da seleção de questões, como acontece com um método qualitativo.

Barros e Lehfeld (2000) citam que o entrevistador busca, através de diálogo dados que possam ser utilizados para análise quantitativa, ou itens que sejam importantes para o problema de pesquisa. Os tipos de pesquisa podem ser como uma entrevista focalizada, em que existe a liberdade do entrevistador de incluir

questões, não fugindo do roteiro pré-definido. Os autores citam que deve haver uma sequência, bem como as perguntas devem ser simples e discretas, e o relacionamento profissional.

A pesquisa está fundamentada em dois passos que envolvem procedimentos de coleta e descrição de dados e análise, com as etapas a seguir:

Preparação da Pesquisa: Como instrumento de coleta dos dados foi utilizado a entrevista em profundidade que se refere ao levantamento dos dados coletados através de entrevistas com roteiros semiestruturadas e em profundidade. Conforme Bauer e Gaskell (2002), a entrevista de cunho qualitativo busca compreender as relações entre os atores sociais, suas crenças, atitudes, valores e representações em determinados contextos sociais. A entrevista qualitativa é um instrumento de coleta de dados amplamente empregada, que parte do pressuposto que o mundo social não é um dado natural, mas sim ativamente construído pelas pessoas, em suas diversas situações vivenciadas.

De acordo com os autores, nas entrevistas semiestruturadas, e em profundidade, é importante o estabelecimento de tópicos para dar conta aos objetivos da pesquisa, que servirão como uma espécie de “lembrete” para o pesquisador monitorar o andamento e o tempo e entrevista.

O roteiro de entrevista foi detalhadamente elaborado e baseado nos objetivos geral e específico, e que se procurou subsídios de apoio com enfoque nas pesquisas feitas através de todo o referencial teórico exposto no trabalho. Os roteiros semiestruturados têm a função de servir como um agente norteador a fim de explorar e experiência e a capacidade dos entrevistados da forma mais completa e confiáveis possível, para que o conteúdo obtido ajude a desenvolver o tema proposto e garanta a qualidade do mesmo. Foram desenvolvidos dois roteiros de entrevistas bastante semelhantes, mas com pequenas alterações: um para o ecônomo geral e os gestores principais e outro com os coordenadores de áreas e atividade de apoio. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. As entrevistas demandaram de 38 a 110 minutos e totalizaram 500 minutos de gravação e 97 páginas de escrita e foram realizadas sempre pelo mesmo entrevistador, no caso o próprio pesquisador, fazendo com que houvesse uma padronização das perguntas e conceitos adotados buscando manter, junto aos entrevistados, a mesma linha de percepção a quais das questões sugeridas, bem como manifestarem, sugestões, opiniões de forma espontânea. Foram usadas

entrevistas em profundidade tendo em vista o caráter qualitativo e exploratório da pesquisa. Os roteiros de entrevista são apresentados no Apêndice A e Apêndice B.

Foram coletados documentos (pesquisa documental) relacionados à análise do ambiente, regimento geral, relatórios de atividades desenvolvidas desde 2009, balanços patrimoniais desde 2009, atas do Sistema de Qualidade Calábria (SQC). O agendamento das entrevistas deu-se por meio de telefone, diretamente com os entrevistados. As entrevistas ocorreram do dia 14 de abril até o dia 02 de maio de 2014.

O Quadro 02 apresenta uma síntese de abordagem metodológica do estudo que será desenvolvido.

Quadro 3 - Síntese de abordagem metodológica de estudo

Caracterização da Pesquisa	Natureza: Qualitativa. Tipo de Pesquisa quanto ao fim: Estudo de campo descritivo. Tipo de pesquisa quanto ao meio: Estudo de caso.
Unidade de análise	Centro de Educação Profissional São João Calábria (Calábria) de Porto Alegre - RS
Fontes de Evidências	Entrevistas em profundidade com diretores e gestores destas e pesquisa documental.
Sujeitos da Pesquisa	Diretores, Gestores e coordenadores da Organização de Porto Alegre do RS.
Técnicas de Coleta de Dados	Entrevistas individuais em profundidade
Técnica de Análise dos dados	Qualitativa: Organização dos dados obtidos pelas entrevistas, com a confrontação destes, com dados dos relatórios anuais de atividades

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Os trabalhos de pesquisa possuem limitações, em função das metodologias definidas para cada estudo, dessa forma, a presente pesquisa não é diferente. A seguir serão apresentadas as limitações referidas na bibliografia estudada quanto ao método utilizado.

Segundo Roesch (2007), na pesquisa qualitativa, à medida que um número maior de entrevistas vai sendo realizado, há tendência de o pesquisador atuar de forma a direcionar certos tópicos, em função de haver identificação de certos padrões nas respostas encontradas.

Lakatos e Marconi (2011) citam que quando há dificuldade de expressão, de comunicação, levando a uma falsa interpretação, existe a possibilidade de o entrevistador sofrer influência do questionado, bem como a retenção de dados importantes e ser de longa duração e estes dados não servirem para a pesquisa.

Ainda segundo Roesch (2007, p. 160), “a qualidade dos dados obtidos na entrevista depende da habilidade do entrevistador, do nível de confiança estabelecido entre entrevistador e entrevistado e da relevância da pesquisa para os entrevistados”.

A falha do pesquisador em obter a confiança do entrevistado durante a pesquisa pode levar a situações em que os entrevistados podem trazer informações as quais julgam serem as esperadas pelo pesquisador, sendo esta uma forma de reduzir o tempo da pesquisa, prejudicando a qualidade dos dados. (ROESCH, 2007).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar os resultados identificados a partir da realização da pesquisa, conforme método descrito no capítulo anterior. Primeiro, será apresentada a organização estudada. Em segundo lugar será apresentado o histórico do planejamento estratégico e da execução estratégica e por fim, a análise dos resultados das entrevistas e as considerações e análises do pesquisador.

4.1 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Nesta seção será apresentada a organização estudada: Centro de Educação Profissional São João Calábria (Calábria) de Porto Alegre – RS.

O Centro de Educação Profissional São João Calábria é uma organização da sociedade civil, sem finalidade lucrativa, que atua nas áreas de iniciação e Qualificação profissional e Assistência Social, localizada no município de Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul, mantida pelo Instituto dos Pobres Servos da Divina Providência, com sede geral na cidade de Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul. Está localizada à Rua Aracaju 650, zona sul de Porto Alegre. O Calábria é um espaço de acolhida e proteção que atua na formação integral de crianças e adolescentes, na qualificação profissional de jovens com vistas à inserção ao mundo do trabalho, e na oferta de produtos e serviços à comunidade como forma de sustentabilidade.

Será apresentado a estrutura geral da sede em Porto Alegre, histórico, visão geral, missão, visão e valores institucionais, além da perspectiva ou status do planejamento estratégico. Estas informações gerais foram obtidas com os entrevistados e na pesquisa documental. As maiores partes dos trechos foram transcritos diretamente da Web site e materiais fornecidos pelos entrevistados (regimentos, relatório de atividades e relatórios de gestão, balanços patrimoniais e Atas do Sistema Qualidade Calábria (SQC).

4.1.1 Visão Geral, Histórico e Estrutura

O marco inspirador da Obra Calabriana ocorreu em uma noite do rigoroso inverno europeu, em Verona, na Itália, no ano de 1897, quando um menino

maltratado pelos pais pediu abrigo na casa da família Calábria. João Calábria acolheu e passou a cuidar daquele menino. Foi o início de sua obra dedicado aos órfãos e abandonado.

Em 1907, o Calábria ingressou na primeira casa, emprestada, com sete meninos. Logo, o espaço na casa ficou pequeno. Então, no ano de 1908, Padre Calábria recebeu a doação de uma nova e ampla casa na Via San Zeno in Monte, na mesma cidade. A partir daí, a atividade se expandiu e, em 1932, nasceu a “Congregação dos Pobres Servos da Divina Providência”.

O dia 30 de agosto de 1961 é considerado data oficial da chegada dos Pobres Servos ao Brasil, mais precisamente a Porto Alegre, no Rio Grande do Sul.

O Centro de Educação Profissional São João Calábria foi fundado em 02 de janeiro de 1962 em Porto Alegre no Rio Grande do Sul. A primeira atividade fundada foi o Centro de Educação Profissional São João Calábria, em 16 de janeiro de 1962. O Instituto foi faz parte da Obra Calabriana, fundada por São João Calábria em 26 de novembro de 1907, em Verona, na Itália.

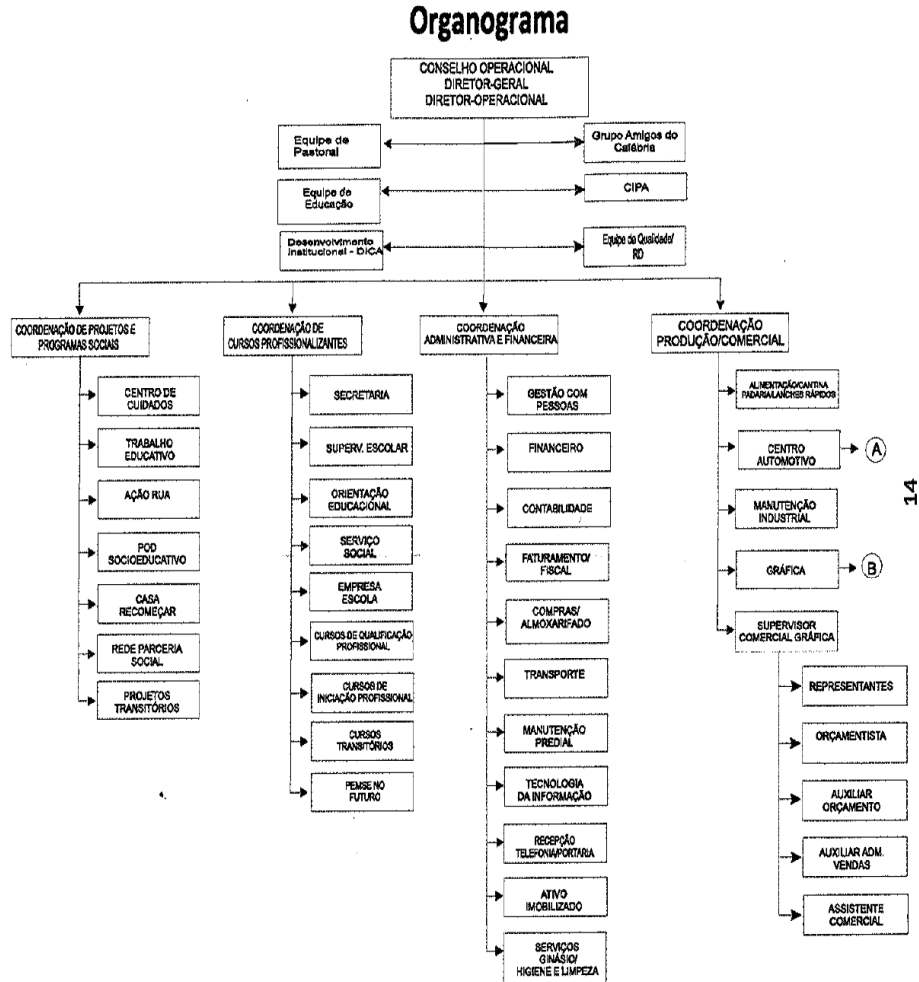
O Calábria oferece produtos e serviços com qualidade e eficiência nas áreas gráfica e Mecânica Automotiva, com a finalidade em apoiar na formação profissional dos jovens, colaborando financeiramente na manutenção das atividades e conscientizando de que é possível atuar no mercado de forma solidária, conforme os valores institucionais. Possui a seguinte estrutura: um único centro em uma única área onde são desenvolvidas todas as atividades. Algumas atividades são desenvolvidas externamente. Estas áreas são alugadas, para o desenvolvimento das atividades, pois dependem de projetos para a sua viabilidade. No que concerne à representação institucional, o Calábria possui representação aos diversos conselhos, fóruns e comissões, visando a participar, compor, discutir, construir e deliberar, juntamente com as demais entidade da Sociedade Civil e Governo, ações para promoção, implantação e efetivação das políticas públicas como um todo, seja na área da Assistência Social como na área de Defesa dos direitos da criança e do Adolescente, em âmbito Municipal, Estadual e também Nacional. O total de Conselhos, seminários, fóruns, plenárias, reuniões e grupos de trabalho que foram representados totalizaram 230 no ano de 2013.

4.1.2 Sustentabilidade – Comercialização de Produtos e Serviços

O Calábria comercializa e presta serviços na área de gráfica e Centro Automotivo. Atua em indústria gráfica geral com mídias impressas. Em 2013, foi firmado convênio de parceria com o SEBRAE/RS para produção de apostilas, manuais e impressos para os cursos, capacitações e palestras desenvolvidas pela organização. Presta os seguintes serviços no Centro Automotivo tais como: balanceamento, funilaria e pintura, elétrica, freios, geometria, lavagem interna e externa; reforma de motores, troca de óleo, regulagem eletrônica de motores; regulagem de faróis, revitalização de pintura, suspensão. Limpeza de bicos injetores; ar condicionado veicular.

4.1.3 Organograma da Organização

Figura 2 – Organograma da Organização



Fonte: Centro de Educação Profissional São João Calábria (2011, p. 14).

4.1.4 Missão, Visão e Valores Institucionais

Missão: Propiciar o desenvolvimento das pessoas em situação de vulnerabilidade, através da acolhida e da formação humana cristã, profissional e cidadã, para que possam crescer como indivíduos conscientes, responsáveis e solidários.

Visão: Ser um agente de transformação capaz de integrar as pessoas em situação de vulnerabilidade, apostando nestas como protagonistas para uma nova sociedade.

Valores: Ética, Vida, Espiritualidade, Honestidade, Responsabilidade, Solidariedade, respeito e Profissionalismo.

4.1.5 Históricos do Processo de Planejamento Estratégico e Execução Estratégica

Em 2002, diante da crise que o Calábria estava passando, foi designado um profissional vindo da Itália para ajudar a resolver a situação que Calábria estava passando. Foi decidido juntamente com Conselho da Delegação a implantação do Planejamento Estratégico, pois a gestão, então amadora, estava fazendo com que o Calábria perdesse produtividade, e estava focada somente em projetos internos na área da produção de bens e serviços, sem perspectivas para novas parceiras e projetos, e também sem um gestão voltada à captação de recursos externos.

No início foram criados grupos de colaboradores responsáveis pelo setor para discutir e traçar algumas metas e tentar reverter o quadro pelo qual o Calábria estava passando. Porém eram reuniões pontuais, onde era definido um tipo de cronograma de atividades para que estas fossem executadas no ano, sem ter um planejamento e um roteiro definido.

Posteriormente, foram criando-se metas e definindo ações de forma mais organizada e a partir daí, foi definido um grupo que juntamente com uma pessoa externa, formularam um planejamento estratégico, até hoje sendo usado e a cada ano sendo melhorado.

Em 2004 foi o momento que se começou a trabalhar com o planejamento estratégico, e por ter uma linguagem um pouco desconectada da linguagem do terceiro setor, foi chamado de planejamento circunstancial. Em 2004 e 2005 foram estruturados os Conselhos Operacionais que mudaram completamente o formato de gestão antes existente, onde o Diretor Administrativo tinha poderes absolutos e tudo era definido por ele. Esta pessoa era um membro da Congregação dos Pobres Servos da Divina Providência.

Como a implantação do Conselho Operacional e também com o Planejamento circunstancial, houve um envolvimento de todos os setores, e uma

maior participação em todo o processo, fazendo com que a Calábria, ao longo dos anos que seguiram, fosse bem administrado e pudesse atender mais jovens e a buscar mais recursos na comunidade externa, através de diversos projetos atendidos.

4.2 CONTEÚDOS E ANÁLISES DAS ENTREVISTAS E CONSIDERAÇÕES DO PESQUISADOR

Nesta seção são apresentados os conteúdos obtidos nas entrevistas e na pesquisa documental, agrupados por tópicos, sendo eles: planejamento, implementação e controle e indicadores de gestão e desempenho, juntamente com as considerações e análise do pesquisador.

São apresentadas considerações e análises do pesquisador quanto ao conteúdo das entrevistas, fundamentadas na revisão bibliográfica realizada. Serão apresentadas em duas etapas: a primeira etapa contempla questões voltadas para a Direção geral e os conselheiros do Calábria, bem como o ecônomo geral da Congregação do Brasil, responsável pela gestão de todo o planejamento estratégico e a segunda etapa envolve um questionário com algumas questões diferentes aplicadas à a área operacional e de apoio.

As identidades dos entrevistados foram mantidas reservadas, conforme explanado anteriormente no capítulo da metodologia. A ordem da apresentação das entrevistas não terá sequência lógica, exatamente para restringir a realização de associações, com objetivo de preservar a confidencialidade.

4.2.1 Planejamento Estratégico

Quadro 4 – Planejamento estratégico

<p>1 – Desde quando a organização trabalha com Planejamento Estratégico? Por que tomou a</p>	<p>A maioria dos entrevistados, do nível estratégico, afirmou que o planejamento estratégico iniciou entre 2002 e 2004. O entrevistado H não soube informar, pois não participou do processo de implantação, devido ao fato de não trabalhar no Calábria quando isso ocorreu.</p> <p>Todos os respondentes do nível estratégico, tático,</p>
--	--

<p>decisão de utilizar este instrumento de gestão?</p>	<p>operacional e de apoio, afirmaram que começaram a utilizar este instrumento para profissionalizar a gestão da organização, pois até então funcionava sob uma ótica amadora e, por uma questão de sobrevivência, era necessário uma gestão organizada, eficaz e sustentável. O entrevistado D apresentou uma versão diferente afirmando que foi por causa do corte no repasse de recursos por parte da Congregação dos Pobres Servos da Divina Providência, fazendo com que a crise se agravasse, pois a Congregação estava exigindo que as casas fossem auto-sustentáveis. Outra questão levantada pela entrevistada C, foi a necessidade de modificar o tipo de gestão, até então centralizada o que não oportunizava a participação dos colaboradores no processo, por não existir metas definidas e nem perspectivas. O entrevistado F, afirmou que foi para ter um plano de ação e uma estratégia a longo prazo, incentivando a participação e o envolvimento de todos na construção deste planejamento. A entrevistada E, afirmou que era indispensável se organizar para sobreviver. Foi tomada a decisão, porque o planejamento envolvia todos os setores da equipe em uma construção, para auxiliar na organização de todas as variáveis e implementar e melhorar a vida dos atendidos. Segundo o entrevistado B, o Calábria estava em fase de reestruturação e precisava de um planejamento das ações e recursos, por isso foi pensado em um planejamento efetivo.</p>
<p>2 – Fale como foi o processo de formulação do Planejamento Estratégico? 2.1 Como foi estabelecido quem participaria do</p>	<p>Segundo o entrevistado A, foram implantados os conselhos operacionais, com o objetivo de ter uma gestão colegiada que trabalhasse em equipe. Estes conselheiros deveriam ser profissionais técnicos, e o diretor geral deveria primar pela causa e o carisma da organização. São aplicadas basicamente três ferramentas da gestão da qualidade. Primeiramente aplica-se o <i>Brainstorming</i> ou - explosão de ideias - para captar variáveis positivas, pontos fortes, pontos fracos, ameaças e</p>

<p>processo de planejamento? Foi constituída uma equipe? Como aconteceu este processo?</p>	<p>oportunidades conhecidas como análise <i>SWOT</i>, as quais são trabalhadas reforçadamente nesta etapa. Conta-se com o envolvimento de pessoas internas da organização e também externas, a fim de melhorar a visão das estratégias. Depois aplica-se outra ferramenta que faz a seleção das variáveis colhidas. Dando sequência se aplica o 5w2h que é um <i>checklist</i> de determinadas atividades que devem ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos colaboradores. Também semestral e obrigatoriamente, aplica-se o PDCA, do inglês: <i>PLAN - DO - CHECK - ACT</i> Planejar-Executar-Verificar-Agir. É um método iterativo de gestão que segue quatro passos para o controle e melhoria contínua de processos e produtos.</p>
<p>2.2 Quanto tempo dura o processo de planejamento? Para quantos anos é feito o planejamento? Tem revisões anuais?</p>	<p>O entrevistado D, assinalou que o processo iniciou-se com</p>
<p>2.3 Algum profissional externo ajuda no processo? Já ajudou no passado? Na primeira formulação?</p>	<p>uma proposta de planejamento em que o único final de semana, os responsáveis de setor eram reunidos para definir algumas estratégias e traçar um cronograma para o ano em curso. Era um tanto empírico e tinha formato de cronograma escolar.</p> <p>A entrevistada C afirmou que foram trabalhados cenários, nos quais aparecem os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças. Afirmou-se ainda que foram trabalhados alguns elementos importantes, tais como: recursos humanos, materiais, comunidade, parceiros, beneficiários, para dar clareza, visão e valor à missão da organização, contribuindo para se formular uma estratégia global. Ela relatou que o padrão do processo é estabelecer um foco a cada ano, a exemplo de 2014, em que o foco são os beneficiários.</p> <p>A respondente E, relatou que o processo de planejamento inicia em setembro, quando os coordenadores de todos os setores e áreas, juntamente com todos os colaboradores reúnem-se. Nas reuniões, são feitas avaliações com roteiro. Depois é definida uma estratégia a qual tem que estar</p>

conectada com o tema do ano, dentro das variáveis: recursos materiais; gestão com pessoas; conectividade; infraestrutura; beneficiários; captação de recursos; sistema de qualidade Calábria (SQC). Depois é feito um plano de ação definindo o que será feito, quem fará, qual é o objetivo, como será feito e quais os investimentos necessários e quais os indicadores que serão usados para mensuração. Em cada setor é feita antes a avaliação e depois a construção do seu planejamento.

Os entrevistados de todos os níveis afirmaram que a definição de quem participaria veio do conselho e então ocorreram reuniões com os coordenadores das equipes.

O Entrevistado A afirmou que inicialmente buscaram-se capacitar os gestores para que pudessem planejar suas atividades operacionais. Segundo ele primeiro foi definido um organograma que se baseou na formulação do planejamento, e a equipe principal dessa formulação foram os gestores que formavam a equipe colegiada.

O entrevistado D afirmou que foram convocados pelo conselho os encarregados que somavam em torno de trinta pessoas, para uma reunião anual que era realizada sempre em março.

A entrevistada C afirmou, que na primeira tentativa de planejamento, o grupo não contava com a participação de todos. Era constituído principalmente pelas coordenações de áreas, que tinham um melhor discernimento ou se empenhavam mais dentro da organização. Dentro desse perfil, foram convocadas pelo conselho as lideranças mais fortes. Ela afirmou também que foi definido um encarregado junto com a coordenação e uma pessoa do conselho, os quais se programavam e faziam diversas reuniões, sempre no mês de setembro, para descrever estas variáveis, sendo que estas eram enviadas para o Conselho, para que fossem avaliadas e aprovadas, juntamente com o orçamento.

O entrevistado B afirmou que naquela época exista um conselho regional, que não era conselho operacional, o qual deliberou que fosse adotado esse método de planejamento. Ele relatou que o processo de envolver os colaboradores foi lento, pois a metodologia usada anteriormente era bem diferente. Os respondentes do nível tático, operacional e de apoio afirmaram que isso foi estabelecido pelo conselho, que os coordenadores de área participariam do processo de planejamento, ocorrendo capacitações para aprendizagem da ferramenta, para depois elaborar-se o planejamento.

Os entrevistados de todos os níveis afirmaram que o planejamento dura de setembro a dezembro, e é feito e planejado para um ano, sendo que em seguida é apresentado para toda a organização.

O entrevistado A afirmou que o planejamento é pensado tanto para curto, quanto para médio e longo prazo, pois existem demandas que surgem, devido às rápidas mudanças do mercado, exigindo uma visão estratégica e metas bem definidas. A entrevistada C relata que a avaliação do planejamento é feita mensalmente com a equipe, na qual são analisados indicadores, tais como o orçamento projetado, os indicadores de desempenho previamente definidos, e as variáveis do planejamento definidas. Ela afirmou também que o processo dura em torno de três meses e é feito por um ano, tendo, ao final de cada ano uma avaliação geral. Três vezes por ano, o conselho, em reuniões específicas, trata e retoma o planejamento como um todo e faz uma avaliação das principais ações, e bimestralmente o conselho tem reuniões com todos os vinte e três setores para avaliação das metas, dos indicadores e das ações planejadas.

Todos os entrevistados afirmaram que o planejamento contou com o apoio e foi iniciado por uma gestora da fundação Irmão

	<p>José Otão, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) em 2004, que organizou todo o processo e implantou a metodologia. O entrevistado B, salienta que esta gestora “é hoje reconhecida como a madrinha e a incentivadora do projeto, e ainda hoje participa de reuniões trazendo novas ideias para ajudar a instituição”.</p>
<p>3 – Existe um modelo de planejamento preestabelecido? Quais técnicas e processos foram usados? Qual foi o período? Foi desenvolvido internamente ou é um modelo de consultoria externa?</p>	<p>Os entrevistados de todos os níveis afirmaram que existia um modelo de planejamento estabelecido anteriormente. O modelo de planejamento foi apresentado e implantado por uma gestora da Fundação Irmão José Otão, pois foi necessário um apoio técnico, para a implantação das técnicas e processos, bem como uma metodologia.</p> <p>A entrevistada C afirmou que se buscou esse apoio por se entender e perceber que sua linguagem era mais adequada para as organizações do terceiro setor.</p> <p>A entrevistada G afirmou que a técnica utilizada foi o 5w2h, baseado nos pilares, nos elementos e nas variáveis.</p> <p>O entrevistado B afirmou, que “em vez de adotar o nome de planejamento estratégico, foi chamado de planejamento circunstancial, pois os resultados variavam, mas a lógica é mesma”.</p> <p>Os entrevistados de todos os níveis afirmaram que o período de implantação foi 2004.</p>
<p>4 – Houve resistência interna à aplicação do Processo? A técnica de planejamento estratégico já era conhecida pelas pessoas participantes?</p>	<p>Os entrevistados do nível estratégico afirmaram ter ocorrido resistência, pois não havia o hábito de planejar, sendo que existia uma cultura individualista, já que era o diretor administrativo que tomava as decisões.</p> <p>O entrevistado D, afirmou que a resistência ocorreu, porque “tirava as pessoas da zona de conforto, e fazia com que essas pudessem participar, opinar e construir junto todo o processo”.</p> <p>A entrevistada C afirmou que não existia junto às coordenações e aos colaboradores a cultura do planejar. Os colaboradores estavam envolvidos na parte operacional e</p>

<p>Como este obstáculo foi contornado?</p>	<p>esperavam que as decisões fossem tomadas pela alta direção, havendo uma quebra de paradigma no momento em que se passou a planejar.</p> <p>O entrevistado F relata que houve resistência em participar das reuniões para aplicação do mesmo.</p> <p>Segundo entrevistada G, quando se falava em planejamento, as pessoas pensavam em bens materiais que deveriam ser adquiridos e não pensavam em ações estratégicas.</p> <p>O entrevistado A citou que a maior resistência foi interna, da própria organização religiosa que por ter como carisma e como ideia central da espiritualidade a concepção de que “DEUS É PAI PROVIDENTE”, alguns religiosos achavam que planejar era não confiar na Providência. Esta ideia precisou ser desconstruída e modificada. Para isso, foram usados os próprios escritos do fundador São João Calábria, que diziam: “a primeira providência era ter a cabeça no lugar”. Outro pensamento utilizado foi o do Cardeal Martini, de Milão, na Itália, que afirmava sobre em um texto sobre planejamento e providência: “Planejamento não é contraditório da providência, porque quando tu planejas, não é garantia que se realize. Entre o planejar e o realizar, haja providência”.</p> <p>Todos os entrevistados de todos os níveis afirmaram que a técnica do planejamento estratégico não era conhecida pelos participantes.</p> <p>Segundo o entrevistado D não havia entre os colaboradores o conhecimento da linguagem do planejamento, pois grande parte destes realizava atividades operacionais, não existindo naquela época encarregados de setor.</p> <p>Os entrevistados de todos os níveis afirmaram que o obstáculo foi contornado através da qualificação e capacitação dos gestores e por meio de muitas reuniões, discussões, sendo que houve um envolvimento direto dos conselheiros no dia a</p>
--	---

	<p>dia em todo o processo. Foi necessária a contratação de pessoas com nível maior de formação.</p>
<p>5 - Como os objetivos estratégicos de longo prazo são definidos? Esta definição é da alta direção?</p>	<p>Os entrevistados de todos os níveis afirmaram que os objetivos estratégicos são definidos pelos conselhos das atividades, porém há algumas estratégias que dependem do Conselho Deliberativo.</p> <p>O entrevistado D afirmou que existem divergências, porque as organizações do terceiro setor acreditam que tudo deve ser compartilhado, porém pensa que a parte estratégica e as estratégias devem ser feitas por pessoas que têm uma visão macro, e não em um sistema participativo.</p> <p>A entrevistada C afirmou que os objetivos macro, tais como a espiritualidade calabriana, a gestão participativa, a gestão com pessoas, o sistema de qualidade Calabriana, a sustentabilidade, a inovação e a educação integradora dos beneficiários são definidos pela alta direção. A cada ano, os objetivos são diferentes e as estratégias são definidas nos níveis estratégico, tático e operacional.</p> <p>A entrevistada G relatou que os objetivos estratégicos são definidos a longo prazo, pois se analisa a questão do mercado, levando em conta que se trata de cursos profissionalizantes que habilitam para uma profissão e exigem a participação de todos neste processo, em uma gestão sempre colegiada.</p> <p>O entrevistado B afirmou que os objetivos são definidos em três níveis de decisão, sempre passando pelo conselho operacional, ferramenta chave da gestão, porém existe acolhimento de demandas vindas dos colaboradores, da comunidade externa, na linha do orçamento participativo. “O conselho operacional acata e depois, quando realmente visa uma ação estratégica que não estava presente no Calábria, vai pedir autorização para o conselho deliberativo para que essa possa ser implantada”.</p>
<p>6 - O planejamento</p>	<p>A entrevistada H afirmou que o planejamento estratégico não</p>

<p>estratégico atrapalhou a organização? Quais são os pontos positivos ou negativos do Planejamento? 6.1- A teu ver o que deveria ser melhor no Calábria? 6.2 - Quais são os problemas que tu verificas quanto à gestão do Calábria? 6.3 - Na tua visão o que tu mudarias e o que achas que deveria permanecer?</p>	<p>atrapalhou a instituição de forma alguma, só veio a contribuir na questão da organização. “Ficou mais claro o objetivo de aonde ser quer ir, e o foco que se deve buscar”. Ela ressaltou que um ponto negativo que existe é a falta de proximidade do conselho com os atendidos, apesar de já haver uma iniciativa nesse sentido. Ela afirma que “os adolescentes se sentem prestigiados com a visita dos gestores e os têm como referência, e isso é muito positivo para os seus atendidos, que são jovens infratores”.</p> <p>Segunda ela, o que deveria melhorar é a integração diária do conselho com a equipe do setor, no início de expediente, quando se poderia ter momentos de reflexão em conjunto, com algum tipo de mensagem, pois isso aproximaria toda a equipe.</p> <p>Como sugestão de melhoria da gestão, propõe trazer pessoas externas para compor um conselho, de modo que possam dar novas ideias e sugestões, enquanto gestão. “Eu acho que também em conclusões e definições do conselho tenha uma participação em nível de colaboradores, porque às vezes eu sinto que muitas questões vêm de cima para baixo”. A entrevistada acredita também que deveriam ser ouvidos os colaboradores ou algum representante de cada setor e não somente o coordenador, para que dêem sugestões do que pensam sobre determinados assuntos.</p> <p>Outro fator importante seria que os colaboradores tivessem um incentivo para estudar, aprimorar-se, mesmo com as dificuldades de orçamento que existem.</p> <p>O entrevistado I afirmou que um ponto negativo é relacionado à comunicação. “Percebo que algumas questões deveriam ser melhor pensadas e pensadas em conjunto. Noto que existem muitas demandas impostas porque “alguns” não conseguem pensar diferente”.</p> <p>“Um fator positivo que temos é a participação dos</p>
---	---

colaboradores”. Outro ponto que se apresenta para ser melhorado é relacionado ao planejamento nos investimentos a serem feitos, pois, “se começam atividades em um ano, se gasta dinheiro com móveis e melhorias, e o ano seguinte muda a pessoa e muda tudo, e aquela obra fica parada ou abandonada. Isso deve ser mudado em nível de Calábria e também em nível de Congregação, pois senão se joga dinheiro fora”.

Algumas decisões que são tomadas muitas vezes partem de ideias sem dados técnicos dando suporte ou uma visão maior de mercado. O Calábria tem gestores muito envolvidos no operacional que é muito complexo. Deveriam ser pensadas as obras estrategicamente a longo e não somente a curto prazo, para não haver desperdício dos recursos, que são escassos.

A delegação deveria ter uma pessoa preparada para pensar estrategicamente em todas as obras, e esta pessoa, junto com os conselhos poderia elaborar um plano de melhor aplicação dos recursos. Outra sugestão que poderia ser implantada seriam conselhos independentes que pudessem ajudar a definir estas questões estrategicamente. O que falta no Calábria é uma pessoa com visão de futuro que enxergue o negócio no futuro.

A entrevistada M opina que o planejamento não atrapalhou, pelo contrário: graças a ele, o Calábria evoluiu muito, pois sem planejamento não haveria um crescimento sólido e não seria possível atender todas as pessoas já atendidas.

Segundo ela, um dos pontos positivos do Calábria é apostar na capacidade de seus colaboradores, pois foi o que ocorreu com ela própria, tendo sido promovida duas vezes e ainda vislumbrando crescimento dentro da organização.

Um ponto negativo que cita é quanto aos beneficiários, “porque o ouro do Calábria são os alunos. Por exemplo, o Calábria já teve há alguns anos atrás – eu não participei

dessa época – onde era possível oferecer o almoço aos alunos, e atualmente a gente não tem mais essa possibilidade porque a gente não tem mais como pagar essa conta, então muitos dos nossos alunos vêm para o Calábria numa dupla jornada, estudam de manhã e chegam sem almoçar e com fome, e a gente não tem como dar alimentação, e isso prejudica o rendimento. Deve-se pensar em uma estratégia para resolver isso”.

Outro ponto negativo citado por ela é que são dadas muitas chances para os colaboradores, que, por determinação do conselho, não são demitidos; espera-se que estes peçam a demissão, acabando por atrapalhar todo o processo interno e prejudicando a organização, além de manter-se um mau exemplo para os outros colaboradores.

Outra questão concerne à divulgação dos cursos. “Não é permitida pelo estatuto e pelo carisma da Congregação a divulgação, prejudicando o nosso trabalho, pois muitos não conhecem a instituição”.

A entrevistada L afirma que o Calábria, no que tange a inovação e tecnologia, está muito atrasado, pois existem entre os gestores uma “mentalidade atrasada”, e pessoas desqualificadas. Deve haver projetos sólidos que ajudem a resolver esta questão, pois apoiar-se somente em projetos é um risco muito alto.

Outro ponto negativo é “contratar pessoas mais pelo lado caritativo, humano, porque sinto pena, a pena traz consequências, e até a falência”.

Quanto aos problemas de gestão, a entrevistada percebe a falta de pessoas para exercer certas funções e também uma carência de relação humana. “É outro problema de quem é responsável de estar mais próximo, de estar corpo a corpo junto com as pessoas”. Afirma também que esta falta de proximidade e envolvimento na parte administrativa e

	<p>operacional por parte dos gestores faz com que ocorra a insatisfação, ocasionada também por tomadas de decisões equivocadas. “Mesmo que o discurso seja de descentralização, isso na realidade não acontece: é muito centralizado”. “Falta aproximação de chegar e dizer, qual é a tua dificuldade qual é o teu problema; acaba não sabendo o que está acontecendo no todo, mesmo que existam diversos controles”.</p> <p>O que deveria mudar é a flexibilidade, pois existem regras muito severas e verticais, que acabam causando um descontentamento. Deveria haver um controle harmônico, não este rígido que “às vezes te prensa, tu não faz com liberdade e tu te sente obrigado”.</p> <p>O entrevistado J afirmou que um ponto negativo é relacionado à falta de proximidade do Conselho com os coordenadores e também com os colaboradores.</p> <p>O mesmo afirmou que o que faria de diferente na gestão seria valorizar os colaboradores pelo alcance de metas, também com o objetivo de manter esses funcionários na instituição, pois a rotatividade gera custos. “A meu ver, os gestores deve se preocupar em “coisas macros”, não se detendo em coisas pequenas que não acrescentam nada à gestão”. Percebe-se que os Gestores deveriam ser mais humanos e estar próximos dos colaboradores.</p>
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.2 Considerações e Análise do Pesquisador à Luz da Literatura Estudada

No transcurso das entrevistas, pode-se perceber que os entrevistados do nível estratégico e tático têm características similares. Eles fazem parte do conselho operacional e um é o ecônomo geral da congregação, ou seja, ocupam os maiores cargos dentro da organização demonstram um conhecimento global da instituição e estão completamente habituados com o Planejamento Estratégico que foi formulado e implementado em 2004, dado que foram os planejadores estratégicos: formularam

e implementaram o plano. Eles acreditam também que o planejamento foi essencial para a gestão e para melhorar os resultados, sendo que os mesmos apresentam números que demonstram esta realidade.

Todos os entrevistados do nível estratégico afirmaram que tomaram a decisão de implantar o planejamento estratégico para profissionalizar a gestão, pois era “amadora” e centralizada no modelo autocrático, em que o poder era somente do diretor, e também para fazer com que a organização fosse organizada, eficaz e sustentável.

O entrevistado F afirmou que foi tomada a decisão para se ter um plano de ação e estratégias a longo prazo. O entrevistado B afirmou que foi tomada a decisão para se ter um envolvimento e a participação de todos os colaboradores no processo, bem como uma reestruturação do modelo anterior, que era centralizado.

Para que o processo acontecesse, foram feitas diversas capacitações, o que foi essencial para que o planejamento fosse formulado e implantado. Outro fator que ajudou muito nesse processo foi a gestão colegiada, na qual todos os membros participavam e trabalhavam em equipe. O entrevistado A afirmou que “o planejamento é sinônimo de trabalho em equipe”. O entrevistado B afirmou que o planejamento ajudou na definição dos elementos importantes para a organização, e, depois de tê-los formulados, foram definidas as variáveis que compõem o planejamento. Todo o processo e metodologia da formulação foram trazidas por uma gestora externa, que fazia parte da Fundação Irmão José Otão, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

Todos os entrevistados afirmaram que o planejamento estratégico ajudou na avaliação de controle de todos os processos internos, tendo a organização dado um grande salto de qualidade de gestão, e havendo aumento dos números de atendidos.

Os entrevistados de todos os níveis afirmaram que houve formas de resistência, tais como uma cultura individualista que não gostava de planejar e achava perda de tempo este processo. Existiu também resistência por parte dos religiosos membros da Congregação. Esta foi ideológica, pois se pensava que planejar era calcular, e seria contrário ao Carisma do fundador, São João Calábria. Essa idéia foi desconstruída com o próprio pensamento do fundador, que afirmava que “a primeira providência era ter a cabeça no lugar”. Outro pensamento usado foi do Cardeal Martini, que afirma que o “Planejamento não é contraditório da

providência, porque, quando tu planejas, não é garantia que se realize. Entre o planejar e o realizar haja providência”. Tudo isso foi contornado através da qualificação e capacitação dos gestores, além de muitas reuniões.

Quantos aos objetivos estratégicos de longo prazo todos afirmaram que são definidos pelo Conselho Operacional com o aval do Conselho Deliberativo. Todos os níveis, seja o estratégico, o tático ou o operacional e de apoio, participam na formulação do planejamento. Um dos empecilhos apresentados para a implantação dos objetivos estratégicos são os recursos, que são escassos e demandam projetos externos ou doações para que ocorram.

Os autores Rossi e Luce (2002) afirmam a máxima “planeja quem faz”, e percebe-se claramente nestes entrevistados o envolvimento no processo de formulação e implementação do planejamento. Ainda, os autores colocam que a elaboração de cada etapa do planejamento estratégico é crucial para a boa performance do plano estratégico como um todo. Percebe-se que todas as etapas do planejamento foram cuidadosamente pensadas para que o plano tivesse sucesso. Isso foi possível graças ao envolvimento dos principais gestores da instituição para que isso ocorresse. As linhas gerais de uma organização devem ser cuidadosamente formuladas pelos gestores principais. Conclui-se que os elementos e as variáveis do planejamento são formulados pelos gestores que estão na linha de frente.

Outro fator que se pode perceber do planejamento estratégico da organização é que ele auxiliou a organização a pensar estrategicamente e desenvolver estratégias na sua área de atuação, a controlar suas atividades, a estabelecer prioridades, a tomar decisões em diferentes níveis e funções e a vislumbrar direções, afirmações apresentadas por Bryson (1988).

Herrero Filho (2005) afirma, quanto ao planejamento e a execução das estratégias, que é imprescindível o monitoramento dos resultados para executar as mudanças e adaptações do ambiente. Verifica-se que a medição através de indicadores e o controle mensal que é feito através do Sistema de Qualidade Calábria contribuíram muito para o crescimento da organização, para que se tomem medidas corretivas e efetuem-se mudanças quando as primeiras não são realizadas. Este controle estratégico faz com que haja um alinhamento de desvios detectados e comparações entre resultados previstos e realizados, utilizando os indicadores de gestão, de qualidade e de desempenho.

Braga e Monteiro (2005) afirmam que o processo da estratégia exige três elementos, que são a estratégia, a efetividade operacional e a prospectiva.

Analisando estes elementos, verifica-se que o Calábria não apresenta uma visão estratégica no sentido de inovação, isso por causa de recursos escassos. Quanto à efetividade operacional, percebem-se uma melhoria e um controle nos processos e de qualidade. Quanto à efetividade prospectiva, percebe-se que não existe uma visão estratégica de longo prazo, os gestores estão muito preocupados com operacional e muitas questões não são bem planejadas, assim como não se tem uma visão de continuidade nas estratégias tomadas, fazendo com que muitas vezes se desperdicem recursos mal aplicados em atividades que não foram pensadas.

Tachizawa e Rezende (2002) afirmam que o planejamento estratégico da organização deve ser entendido como um plano estratégico de longo prazo. Este plano ajudará desenvolver planos e programas de curto e médio prazo, fazendo com que as ações sejam direcionadas para um objetivo comum. Nesse sentido, percebe-se nas entrevistas que o plano é de curto e médio prazo, sendo este feito anualmente. Quanto aos planos para o longo prazo, nota-se uma lacuna de visão sobre alternativas futuras, não existindo perspectivas reais. A Instituição carece aqui de gestores que possam fazer um estudo mais aprofundado para se ter uma visão de longo prazo, para a continuidade e perpetuidade da organização. Este item contraria a visão de ideal dos autores, e a organização é, portanto, merecedora de um gestor que possa fazer este papel, vislumbrando estratégias e rumos futuros.

O processo sempre inicia em setembro de cada ano, quando são pensadas variáveis e também formuladas as estratégias e ações, assim como são definidos o que será feito, quando, quem, como, quanto irá custar, a mensuração com indicadores e a meta. Todas as variáveis têm um plano de ação. Acontece também a avaliação de todas as variáveis e ações implementadas e os valores investidos, bem como as ações não implementadas e a razão da sua não execução. Nesse sentido, podemos afirmar que o planejamento envolve um processo de tomada de decisões, bem como um modo de pensar. Isso pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas que facilitam a tomada de decisão de futuro, de modo coerente, eficiente e eficaz. (OLIVEIRA, 2013).

Os objetivos estratégicos são definidos pelo conselho, com a participação dos colaboradores e também com os parceiros externos, confirmando a citação de

Mitzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que dizem que a responsabilidade por todo o processo deve ser do executivo principal, na prática, afinal, a responsabilidade pela execução está com os planejadores.

4.2.3 Implementação e Execução

Quadro 5 – Implementação e execução

<p>1– Na implementação inicial do planejamento, existiram problemas?</p>	<p>Todos os entrevistados do nível estratégico e tático afirmaram que houve problemas na implementação do planejamento, sendo eles de ordem operacional, institucional, pessoal, recursos de conhecimento e entendimento da ferramenta de gestão.</p> <p>Também na implantação do conselho operacional houve problemas, e isso repercutiu no planejamento, pois os religiosos, antes com poder absoluto, sentiram-se ameaçados e “destronados”, já que os conselhos começaram a opinar e a decidir em conjunto. Outra dificuldade elencada foi fazer com que as pessoas parassem para planejar: eram boas tecnicamente, mas não tinham conhecimento de gestão.</p> <p>A entrevistada C afirmou que, anteriormente, o sistema de gestão era centralizador, e não existia a definição participativa e por conselho; isso também era uma questão cultural, difícil de ser mudada.</p> <p>Porém, apesar desses problemas, a metodologia foi sendo aprimorada, com a ajuda de pessoas externas na capacitação, e isso tem tornado a organização uma referência para as outras entidades e atividades, além de gerar uma transparência de gestão e prestação de contas.</p> <p>Outra dificuldade citada pela entrevistada E é a rotatividade de pessoal e conseqüentemente a mudança das equipes. “Quando se começava a implementação novas pessoas eram contratadas, e existia dificuldade de entendimento ao se explicar todo o processo, e também por estas não terem</p>
--	--

	<p>participado da formulação, era difícil de entenderem a linguagem e o processo, por vinham de outras realidades, não habituadas com o planejamento”.</p> <p>Outro ponto relatado pelo entrevistado B foi à dificuldade de assimilação da ferramenta por parte dos colaboradores e encarregados. “Foi uma quebra de paradigma, pois foram estabelecidas metas para serem executadas, que antes isso não era comum”.</p>
<p>2 - As definições do planejamento são transformadas em projetos específicos? Existe a nomeação de um único responsável pelo projeto?</p>	<p>Os entrevistados de todos os níveis afirmaram que as definições do planejamento são transformadas em projetos específicos. Algumas estratégias necessitam de planejamento, no qual é feito um plano de ação e nomeada uma pessoa para acompanhar o processo. A organização possui um setor de elaboração de projetos que, juntamente com a direção operacional, providencia e executa os mesmos. No entanto, alguns projetos não demandam planos de ação, pois são simples e podem ser executados no setor diretamente.</p> <p>O entrevistado D afirmou que cada área tem um responsável, e existe um planejamento. Esse deve ser aprovado pelo conselho operacional, pois demanda recursos, e, além disso, o responsável tem que estar seguro de como se dará a execução do projeto. Outro ponto relatado foi que existem demandas que requerem um projeto complementar, ou seja, existem variáveis, que mesmo sem existir projeto, devem acontecer. Além disso os projetos que demandam maior recurso, devem ser aprovados no conselho superior.</p> <p>O entrevistado B relatou que as demandas extraordinárias, que requerem maior elaboração e recursos são decididas e implementadas pelo Conselho e coordenadores de área.</p>
<p>3 - Os projetos têm indicadores de desempenho já definidos?</p>	<p>Segundo os entrevistados do nível estratégico, tático e operacional e de apoio, todos os projetos têm indicadores de desempenho com metas que controlam algumas variáveis. Estes são institucionais e globais. Além disso, há o status junto</p>

	<p>com plano de ação, no qual existe um controle mensal, e cada projeto tem os seus indicadores de desempenho definidos.</p> <p>A entrevistada C afirmou que existe um setor chamado Sistema de Qualidade Calábria (SQC), que, mensalmente, através de uma ata, apresenta indicadores, com gráficos, mostrando as metas traçadas e aquilo que foi alcançado.</p>
<p>4 - Se os objetivos não estão sendo alcançados, que tipo de providência é tomada?</p>	<p>A maioria dos entrevistados de todos os níveis afirmou que primeiramente se faz uma avaliação no setor com a presença da direção, e isso acontece bimestralmente. Nestas reuniões, são dados feedbacks que vão redirecionando as metas que não conseguiram ser atingidas, para verificar-se qual estratégia deve ser tomada a fim de melhorar o resultado. Também são feitas avaliações e tomadas medidas corretivas, no sentido de avaliar a causa, junto de cada setor.</p> <p>O entrevistado F afirmou que existem intervenções corretivas no grande grupo, e também individuais caso sejam necessárias. E, por fim, se o problema não for solucionado, cabe ao conselho operacional tomar as devidas providências.</p> <p>A entrevistada H afirmou que são analisadas as variáveis definidas no planejamento, e, junto ao grupo e ao coordenador, é feita uma avaliação para verificar qual foi o motivo pelo qual tal variável não aconteceu; dessa forma, são analisados todos os indicadores definidos, e, caso não se tenha tido êxito é pensada e criada uma estratégia para rever o objetivo ou a demanda não realizados. “No entanto não tem um ação punitiva caso não seja realizado algum objetivo”.</p>
<p>5 - Todos os projetos definidos no planejamento são acompanhados pela alta direção? Como ocorre o</p>	<p>Segundo todos os entrevistados, os projetos são acompanhados diretamente pelo conselho operacional e pelo conselho deliberativo, os quais são atuantes e próximos e tomam decisões, avaliam e controlam os resultados, fazendo assim com que sejam tomadas as providências logo que os problemas se apresentam.</p> <p>O entrevistado D afirmou que os conselheiros participam dos</p>

<p>monitoramento de controle dos resultados, ou seja, as metas planejadas com os resultados efetivamente realizados.</p>	<p>projetos de suas áreas, pois seria impossível eles participarem de todos os projetos do Calábria.</p> <p>Os entrevistados de todos os níveis afirmaram que o monitoramento e o controle dos resultados são feitos através do Sistema Qualidade Calábria (SQC), que é uma ferramenta que analisa todos os indicadores pré-estabelecidos neste processo de planejamento. Estes indicadores são expostos em formato de matriz, na qual cada área prepara os seus indicadores que são avaliados pela coordenação de área e pelo conselho.</p> <p>O entrevistado B afirmou que mensalmente são feitas duas reuniões do SQC. Uma envolve a área de produção e a outra envolve a área educacional (cursos e projetos), na qual são analisados todos os indicadores de cada setor, compilados e descritos em uma ata. Estes indicadores são qualitativos e quantitativos.</p>
<p>6 – A evolução do processo de planejamento permitiu à organização desenvolver melhor suas competências essenciais? Quais competências já existiam na organização e quais competências foram adquiridas pela Organização?</p>	<p>Os entrevistados de todos os níveis, afirmaram que o processo de planejamento permitiu à organização evoluir e melhorar as suas competências essenciais. As competências existentes eram o engajamento e um espírito de causa e pertença à Obra Calabriana e ao Carisma. Afirmaram que melhorou o senso de pertença à organização, por parte de todos os colaboradores, que todos comungam com a missão geral, com o carisma, com a filosofia e com a espiritualidade e, também que se criou o principal, que é um espírito de equipe, em que as decisões são colegiadas. Outra competência destacada foi o aprimoramento técnico e a busca de ferramentas administrativas para ajudar no processo.</p> <p>O entrevistado A afirmou que “a espiritualidade com a gestão é imprescindível”. Ele opina que hoje as empresas não conseguem viver sem um ideal maior.</p> <p>A entrevistada C afirmou que havendo transparência, bem como indicadores de desempenho, gera-se uma valorização</p>

	<p>tanto em nível econômico-financeiro, como também numa perspectiva profissional.</p> <p>“O entrevistado B afirmou que houve uma ampliação do conhecimento técnico, o domínio das ferramentas da gestão, a participação ativa de todo o processo, fazendo com que se criasse uma desinstalação generalizada, e uma desorganização organizada”. Afirmou também que uma competência adquirida foi o compartilhamento do poder nos setores, ou seja, uma descentralização, saindo do modelo autocrático para um modelo participativo.</p>
<p>7 - Como ocorreu o processo de comunicação e comprometimento na implementação do planejamento e da estratégia? Houve integração e flexibilidade em relação à mudança? Quais foram os principais desafios?</p>	<p>Os entrevistados de todos os níveis afirmaram que o nível de comunicação durante a implementação do planejamento apresentou ruídos, entre eles a falta de repasse ou atraso de algumas informações, por esquecimento ou omissão, o que desencadeou problemas na ponta. Afirmaram que hoje existem muitos canais de comunicação internos, tais como e-mails, intranet, telefones, e que as várias mídias são interligadas, porém existem colaboradores que ainda não adquiriram completamente a consciência da comunicação como ferramenta fundamental.</p> <p>O principal desafio é o convencimento dos nossos encarregados de fazer com que o processo de comunicação funcione como um elemento primário, pois um dos problemas é preocupação com o operacional, em detrimento dos objetivos estratégicos. Isso pode ser atribuído ao nível de formação dos colaboradores. Existe falta de flexibilidade, pois os colaboradores não avançaram neste mecanismo de comunicação, já que necessitam de uma desinstalação para avançar nos processos.</p> <p>O entrevistado A afirmou que o processo de comunicação usado é uma metodologia participativa. A comunicação fez com que houvesse uma divisão de atividades e um planejamento em conjunto.</p>

	<p>O entrevistado D afirmou que havia conflitos entre setores e que, com passar do tempo, eles foram sendo superados.</p> <p>A entrevistada C afirmou que o processo de comunicação atinge a todos da mesma forma que é única.</p> <p>A entrevistada L afirmou que o processo de comunicação do planejamento é claro, e a estratégia é conhecida de todos, porém existe falta de interesse por parte de alguns colaboradores, causando uma falta de flexibilidade quanto à mudança.</p> <p>A entrevistada M relatou que existe a participação de todos, o que ocasiona que a implementação seja mais fácil. Ela assinala como desafio principal foi a cultura das pessoas que entram na organização, habituadas em realidades voltadas ao mercado.</p>
<p>8 – Na tua opinião, o processo de planejamento e implementação estratégica tem permitido à organização evoluir? Que tipo de resultados concretos é possível apresentar como exemplo?</p>	<p>Alguns entrevistados do nível estratégico e tático afirmaram que o processo de planejamento e implementação estratégica ajudaram para uma proximidade da comunidade porto alegre local. Com o Calábria se qualificando internamente e fortalecendo a estrutura organizacional, na qualidade, nas competências, sobretudo de quem está na área administrativa de gestão, “permitiu-se desenvolver uma série de ações, criando uma abertura para novos desafios que foram surgindo na nossa volta nos últimos anos”.</p> <p>O entrevistado A delega e acredita que a gestão técnica e participativa e a gestão por conselho ajudaram nos resultados e também conseguiram atingir uma “eficiência administrativa”.</p> <p>A entrevistada C citou que o planejamento e a implementação fizeram com que se pensasse a longo prazo, e isso fez com que fossem vislumbrados novos horizontes, nunca antes pensados, bem como buscasse de forma intensa a captação de recursos.</p> <p>A entrevistada H afirmou que houve evoluções significativas, tais como o controle de todos os processos internos. Isso está</p>

	<p>ajudando no sentido de atender melhor os envolvidos, bem como ajudar na realização dos sonhos e melhorar a vida destas crianças e adolescentes.</p> <p>O entrevistado A citou que alguns resultados concretos que o planejamento trouxe, fizeram com que a receita aumentasse em duzentos e oitenta por cento no nível de Congregação no Brasil e os números de atendidos fossem dobrados, passando de quinhentos atendidos para mais de dois mil por ano. Houve um aumento do número de colaboradores envolvidos em todos os projetos.</p> <p>O entrevistado B afirmou que, sem o planejamento, não seria possível atender nem vinte por cento das demandas que são atendidas hoje, portanto houve uma inversão total de visão e projeto, se comparada com a estrutura anterior.</p> <p>Outra questão levantada pelo entrevistado D foi que houve uma inversão da receita: antes eram de 85% advindos da produção e dos serviços e 15% de projetos, e hoje são de 85% dos projetos e parcerias e 15% da produção e serviços, meta definida com a implantação do planejamento.</p> <p>A entrevistada L acrescentou que o planejamento melhorou o controle, e isso é imprescindível por existirem diversos ramos de atuação, tornando-se impossível sem o planejamento. Melhorou também a busca de novas estratégias para atendimento dos beneficiários.</p>
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.4 Considerações e Análise do Pesquisador à Luz da Literatura

Alguns entrevistados do nível estratégico afirmaram que houve diversos problemas na implementação da estratégia tais como: os membros da congregação se sentirem ameaçados com a descentralização das atividades e a implantação dos conselhos operacionais. A entrevistada G cita problemas de conhecimento e entendimento da ferramenta e a falta de cultura de planejar. O entrevistado F afirma

que a cultura foi o maior empecilho, pois existia uma resistência quanto à mudança e ao trabalho em equipe. Ainda, cita a necessidade de usar a ferramenta para melhor planejar as atividades.

Alguns entrevistados do nível tático afirmaram que a linguagem do planejamento era desconhecida, haviam falta de recursos para implementar as ações, o nível de instrução dos envolvidos eram baixo e existia uma falta de cultura estratégica por parte dos dirigentes. Isso está em consonância com aquilo que é afirmado por Braga e Monteiro (2005) sobre os obstáculos para a implementação do planejamento estratégico.

Todos os entrevistados afirmaram que existem indicadores de desempenho pré-definidos na formulação do planejamento e o Sistema de Qualidade Calábria, que mede diversos indicadores, convergindo com a afirmação de Beggy (2002) sobre as necessidades das organizações sem fins lucrativos no planejamento estratégico.

Conforme os entrevistados de todos os níveis, as definições do planejamento são transformadas em projetos específicos, e existe a nomeação de um único responsável. As grandes maiorias dos entrevistados afirmaram que é feito um plano e nomeado um responsável para acompanhar o processo, e que sempre são feitos projetos, quando demandam recursos para a execução. Eles afirmaram também, que demandas mais simples não necessitam de projetos e responsáveis, e estas ações são executadas diretamente pelos responsáveis.

Todos os projetos têm indicadores de desempenho definidos. Neste quesito, a grande parte dos entrevistados afirmou que tem indicadores pré-definidos na formulação do planejamento, e o controle é mensal através das reuniões com SQC, nas quais existem os indicadores e as metas. Existem também os indicadores globais e institucionais.

Quando os objetivos não estão sendo alcançados, são tomadas algumas providências que são citadas pelos entrevistados, tais como: o conselho operacional dá um *feedback* e toma medidas de correção; existem reuniões nas quais é avaliado o planejamento; todas as variáveis definidas são retomadas para ver o que foi implementado e o que não foi. Para o que não foi implementado são criadas novas estratégias de modo que ocorra a implementação.

Todos os entrevistados afirmaram que os projetos são acompanhados pela alta direção, na qual existem a avaliação e o monitoramento dos resultados, quando

são tomadas providências logo que estes aparecem. O entrevistado D afirmou que as metas são pré-estabelecidas e o controle é manual, além disso, posteriormente são feitas planilhas de indicadores. Existe também o controle pelo SQC, que são avaliadas a área educacional e a de produção e serviços. Existem indicadores quantitativos e qualitativos que são parte da ata do SQC, que é feita mensalmente. Outro fator importante citado por Machado (2008) refere-se ao controle onde afirma que é necessário o monitoramento dos resultados, devendo se comparar as metas planejadas com os resultados efetivamente alcançados e tomar ações de correção o quanto antes. Nesse sentido, os entrevistados afirmam que são feitas avaliações com os colaboradores e o conselho mensalmente, para avaliar os indicadores definidos. São analisados também os indicadores implementados e os que não foram implementados. São tomadas ações corretivas caso isso aconteça, fazendo com que todos os resultados sejam monitorados pelos indicadores.

Os entrevistados de todos os níveis afirmaram que a organização desenvolveu competências essenciais tais como: envolvimento dos colaboradores no processo, espírito de equipe, participação e contribuição, liberdade de expressão de ideias e opiniões, bem como desafios de buscar alternativas para outras estratégias. Isso é afirmado por Machado (2008) quando o autor fala dos desafios do comprometimento dos colaboradores, pois serão eles que irão executar os planos, e o sucesso e o fracasso dependerá deles.

Todos os entrevistados citaram algumas competências que existiram e foram adquiridas tais como: pertença à organização; gestão operacional comunga com a missão geral, carisma, filosofia e espiritualidade; equipe engajada; aprimoramento e conhecimento técnico e busca de ferramentas administrativas; engajamento, espírito calabriano, abertura e participação de projetos externos ao Calábria, participação de todos e envolvimento no processo; gestão facilitada com o conhecimento das ferramentas; espírito de equipe e participação; transparência; compartilhamento do poder; envolvimento das pessoas no processo. Podemos perceber que houve uma grande evolução, um reflexo do planejamento.

Outro fator importante citado por Machado (2008) refere-se ao desafio da comunicação, durante e depois do planejamento, quando deve existir qualidade. Apesar de existirem ruídos entre os envolvidos, percebe-se que houve melhoras significativas na comunicação, comparado com o período anterior à implementação, presença marcante de uma cultura individualista, com os setores completamente

isolados. Percebe-se que existem desafios como de abrir-se a novas realidades por parte de colaboradores.

É consenso entre os entrevistados o uso de uma metodologia participativa, na qual quem planeja fará a execução. Quanto à comunicação, nota-se que a comunicação é compartilhada em todos os níveis organizacionais e funcionais da organização através de diversos canais, apesar de haver ruídos em alguns setores. Mas isso é um reflexo de um percentual baixo de pessoas que não estão comprometidas com a organização. Existe a participação ativa de todos os colaboradores da organização, fazendo com que o processo de gestão estratégica funcione, conforme afirmação dos autores Tachizawa e Rezende (2002). Outro fator citado pelos entrevistados é que a comunicação trouxe uma maior transparência, um maior comprometimento e abertura.

O entrevistado B citou que ainda existe falta de consciência quanto à necessidade de comunicação, e que os colaboradores não veem a comunicação como um elemento primário. Às vezes, percebe-se que as pessoas são mais operacionais e não estratégicas, e isso é ocasionado pelo baixo nível de formação, e pela falta de flexibilidade. Afirma também que a comunicação faz com que a pessoa se desinstale, e isso não é buscado pelos colaboradores, pois o indivíduo é forçado a sair da zona de conforto.

Os entrevistados são unânimes em afirmar que a organização evoluiu muito. A receita nos últimos 10 anos aumentou mais de 280%. Os números de atendidos dobraram, e o número de funcionários aumentou o dobro e mais metade neste período. Verificou-se que com a gestão técnica e participativa dos conselhos, criou-se uma eficiência administrativa. Houve inversão de receitas antes focadas somente em produção e serviços e um aumento considerável nos projetos e parcerias. O Calábria evoluiu também nos atendimentos, que foram ampliados em todas as classes, desde crianças até idosos, aumentando o escopo de atendimento. Os indicadores implantados forçaram para a captação de recursos e também para a fidelização dos parceiros e doadores. A organização evoluiu também na questão do controle e na busca de novas estratégias, assim como desenvolveu um atendimento com qualidade para todos os beneficiários. Por fim, verificou-se uma inversão total de visão e de projeto.

Braga e Monteiro (2005) apresentam alguns obstáculos para a implementação do planejamento estratégico. Procura-se buscar e verificar a relação entre a fala dos entrevistados com a literatura:

a) Ausência da liderança: Os entrevistados do nível estratégico e tático afirmaram que há liderança, mas que esta requer um maior envolvimento e uma melhora neste sentido. O que ocasiona isso é a pressa, a necessidade do momento de urgência e o fato de os gestores estarem muitas vezes envolvidos mais na parte operacional do que na estratégia.

Os entrevistados do nível operacional e de apoio afirmaram que os gestores principais participaram ativamente para implementar e executar o planejamento. Foram levantadas pelos entrevistados lacunas no que diz respeito à proximidade do conselho com os coordenadores e colaboradores em geral, ou seja, à efetiva presença do conselho em alguns momentos. Percebe-se, portanto, que os entrevistados afirmam que os gestores principais estão muito envolvidos com a gestão operacional e não têm este tempo necessário, para poder circular nos setores tanto no momento em que são realizadas medidas corretivas, quanto em outros momentos, tais como o momento de reflexão.

b) Falta de cultura de planejamento por parte dos funcionários e a falta de cultura por parte dos dirigentes – Os entrevistados do nível estratégico e tático afirmaram que os funcionários não estavam habituados a planejar, e os dirigentes ainda hoje estão envolvidos mais na operação, e não na estratégia. Quem está na direção deve fazer um trabalho contínuo, para mostrar o Calábria como um todo. É necessário que isso seja aos poucos discutido, para que as decisões sejam pensadas a longo prazo e sejam planejadas com uma visão de mercado, considerando-se também as atividades que são assumidas, pois demandam recursos.

Os respondentes do nível operacional e de apoio afirmaram que existiram diversos problemas relacionados a isso, tais como a linguagem que não era entendida pelos colaboradores, a dificuldade por existirem pessoas desqualificadas e sem formação, o entendimento de que “sentar” era perder tempo. Quanto aos dirigentes percebe-se que existiram problemas tanto ideológicos como estratégicos, mas que as capacitações ajudaram para que isso fosse contornado. Outro problema apresentado pelos entrevistados do

nível operacional e de apoio, referem-se à estratégias de longo prazo. Os entrevistados citaram que algumas estratégias deveriam ser mais planejadas e pensadas em conjunto, e também que precisam ser ouvidos os setores envolvidos. Afirmam também que deveria haver um planejamento e uma organização maior tanto no Calábria, quanto na Delegação, e que as decisões não deveriam ser tomadas sem o suporte técnico ou uma visão de mercado. Para fazer frente a isso sugere-se a contratação de um executivo preparado para pensar estrategicamente as atividades junto à Delegação e aos Conselhos, fazendo com que as atividades como um todo sejam mais bem planejadas e executadas, evitando desperdício de recursos. Ressalta-se também a busca de inovações e tecnologias, além de projetos sólidos para fazer frente a essas realidades.

- a) Inexistência de sistema de informação que possibilitem a coleta e sistematização das informações – “As nossas informações estão bem implementadas com o sistema Totvs. O que falta ainda é melhoria no uso da ferramenta, apropriar-se mais da ferramenta e depois fazer com que os colaboradores olhem e a utilizem”.
- b) Falta de capacitação de quem implementa – verifica-se que houve diversas capacitações dos líderes que implementaram o planejamento e a estratégia. Percebe-se que a ferramenta já é conhecida por boa parte dos colaboradores. Existem ainda algumas dificuldades de entendimento, sendo isso reflexo da formação dos colaboradores. Talvez seja necessário pensar em um plano de formação global ou na contratação de pessoas com nível de formação maior, ou também pensar em retirar alguns funcionários não preparados e contratar pessoas em menor número, mas com maior capacitação.

Os entrevistados do nível operacional afirmaram que são contratadas pessoas desqualificadas, muitas vezes considerando-se o lado caritativo e humano, o que atrapalha a gestão, pois, por uma política do Calábria, estas não são demitidas. Sugere-se neste sentido que sejam contratadas com maior qualificação, pensando em ter uma equipe menor, bem como que se avalie a questão de demissão dos colaboradores, pois estes acabam atrapalhando todo o clima organizacional.

- a) Incompreensão da importância da influência da cultura e do clima organizacional na manutenção do *status quo*. Existe por parte da direção esta preocupação, e por isso são trabalhados durante três meses a avaliação e o planejamento. Claramente nota-se que os setores se envolvem neste processo, assim como o conselho participa e dá todo o suporte para que isso ocorra da melhor forma.
- b) Competição pelo poder, que acaba afetando o desempenho das equipes de trabalho – Com o modelo de planejamento participativo percebe-se que a busca do poder não está tão forte. Procura-se distribuir o poder para cada setor. Existem também promoções dos colaboradores, que fizeram com que a busca de poder diminuísse. Verifica-se que poder é igual a responsabilidade, mas nas entrevistas realizadas isso não foi citado.
- c) Falta de comunicação e entendimento entre os setores administrativos e falta de acompanhamento e controle da execução das ações planejadas - Apesar da comunicação, existe um grande desafio em relação às pessoas. O nível de instrução, ou seja, e o maior nível cultural, ajuda na absorção e no mecanismo da prática. O controle da execução e das ações planejadas contribui muito para o crescimento da organização. Verifica-se que, no que tange às ferramentas de trabalho e ao que deve ser feito na área social, educacional e sanitária, a estratégia está clara, mas o limitador é o time, pois os recursos são escassos para se ter ou se conseguir no mercado os melhores profissionais. Outro limitador é o fato de as pessoas não terem o perfil e saírem da instituição sem completar dez ou quinze anos de empresa; e isso limita os investimentos a serem feitos para a capacitação dessas pessoas.

Nesse sentido, os entrevistados do nível operacional afirmaram que existem a falta de proximidade e comunicação, bem como tomadas de decisões verticais e equivocadas por parte do conselho, sobre os quais a entrevistada L afirma que, “mesmo que o discurso seja de descentralização, isso na realidade não acontece muito; ainda o poder é muito centralizado”. Este formato acaba tirando liberdade de ação e gera a falta de flexibilidade. Assim se apresenta como sugestão a participação dos coordenadores e colaboradores para dar ideias e opiniões, e também, em alguns casos, participar do processo de decisão. Sugere-se, ainda, também a participação

de outras pessoas externas que possam opinar e dar ideias e sugestões para a gestão.

Outro fator importante citado por um entrevistado é a valorização através de prêmios quando são atingidas as metas e objetivos propostos, pois isso ajuda a manter o funcionário na organização, evitando os custos em caso de demissão.

O entrevistado B afirma que hoje está se buscando apropriar-se das formas de captação de recursos e da respectiva prestação de contas. Afirma-se que o desafio é entrar nestes moldes, e que existe um esforço, mas que poderia se avançar mais, porque existem bons recursos na área social. “Um empecilho que temos é quanto ao estatuto da mantenedora que nos impossibilita de buscarmos mais parcerias, pois existem alguns limitadores que dificultam o crescimento”. Este depoente acredita que, se houver um avanço neste quesito, fará com que a organização se torne muito mais ágil e transparente, e ela terá a possibilidade de abraçar novas formas de parcerias que permitirão executarem-se novos programas que até hoje não são executados.

Bryson (1988) afirma, quando apresenta as oito etapas de um modelo de planejamento para organizações em fins lucrativos, a necessidade do estabelecimento de uma visão para o futuro, uma visão sobre o sucesso da organização à medida que as estratégias surtam os resultados esperados. Os entrevistados do nível estratégico e tático afirmaram que, com o planejamento, a organização buscou novos recursos, protagonizou um envolvimento dos colaboradores na busca de dinâmicas práticas, oportunizou trabalho em equipe, buscou alternativas, tais como os projetos sociais, não vistas antes sem o planejamento, fazendo assim com que as estratégias se tornassem benéficas para a criação de receitas antes não presentes no Calábria. A evolução do espírito de pertença nos colaboradores e nos membros gestores e não gestores trouxe um olhar de abertura a novas realidades e um aumento de escopo de atendimento de pessoas vulneráveis nunca antes pensadas.

4.2.5 Indicadores de Gestão e Desempenho

Quadro 6 – Indicadores de gestão e desempenho

<p>1 – Quais são os principais indicadores utilizados pela organização para medir a eficácia da estratégia adotada?</p>	<p>Segundo os relatos apresentados pelos entrevistados de todos os níveis, existem diversos indicadores de desempenho pré-definidos. Tudo é avaliado a fim de medir a eficácia do planejamento e da estratégia adotada. Relatou-se que, mensalmente, através do SQC, são feitas as atas e a análise de todos os indicadores, gerando um relatório global anual.</p> <p>Conforme cita o entrevistado B, “só a gráfica e a mecânica possuem mais de 60 indicadores de qualidade de prestação de serviços. Nos outros projetos existem 70 indicadores que são medidos, totalizando 130 medidores, somando todas as áreas de qualificação e projetos sociais”.</p> <p>Esses canais, tais como a ouvidoria, indicadores de satisfação de beneficiários, pesquisas sobre procura e demanda, ajudam a medir a qualidade das iniciativas planejadas. Isso tudo oferece uma visão sobre a eficácia e a qualidade dos serviços prestados pela organização e elenca o que precisa mudar.</p> <p>Cada área tem seus indicadores e tem uma meta que é avaliada mensalmente, e, caso seja necessário, cria-se uma estratégia para melhorar esta meta.</p>
<p>2 – De onde provêm os recursos necessários para sustentabilidade financeira da organização?</p>	<p>Os entrevistados de todos os níveis afirmaram que os recursos provêm de três fontes. Primeiro da produção bens e serviços, depois dos convênios e contratos público-privados e por fim dos projetos e doações de pessoas físicas e jurídicas. Cada atividade se diferencia, dependendo daquilo que faz. Relata-se, ainda, que o Calábria tem um equilíbrio entre público/privado e prestação de serviços. Afirma-se também que 85% dos recursos provêm de projetos e parcerias; e 15%, da produção de bens e serviços.</p>
<p>3 – São utilizados indicadores de</p>	<p>Os entrevistados de todos os níveis afirmaram que todos os setores têm indicadores de qualidade na prestação de</p>

<p>qualidade na prestação de serviços?</p>	<p>serviços. Alguns específicos são os de produção e de serviços, os quais são analisados mensalmente, além de outros específicos por projeto e por área de atuação.</p>
<p>4 – Existem indicadores de desempenho específicos em relação ao setor de atuação da organização?</p>	<p>Todos os entrevistados afirmaram que existem indicadores específicos em cada atividade da organização, e que estes variam conforme a atividade desenvolvida. Como exemplos é possível citar: controle social dos educandos, as famílias dos beneficiários, o centro de custos por setor, o número de atendimentos com os pais de educandos, a situação familiar.</p>

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2.6 Considerações e Análise do Pesquisador à Luz da Literatura Estudada

Os entrevistados de todos os níveis afirmaram haver diversos indicadores que medem a eficácia da estratégia, tais como a ouvidora, os indicadores de satisfação, o número de atendidos, as receitas e despesas financeiras através do centro de custo, o orçamento anual com análises mensais e o Sistema Qualidade Calábria (SQC), que monitora os resultados através de 130 indicadores, sendo sessenta da parte de produção e serviços e setenta da parte de educação e projetos.

Conforme todos os entrevistados, os recursos provêm da seguinte maneira: Bens e serviços; convênios e contratos públicos, além de projetos e doações de pessoas físicas e jurídicas.

Os entrevistados do nível estratégico e tático afirmaram que no Calábria a produção e os serviços totalizam quinze por cento dos recursos, e os projetos, parcerias e doações totalizam outros oitenta e cinco por cento. Houve inversão destes números nos últimos dez anos, pois anteriormente oitenta e cinco por cento vinham da produção e dos serviços, e quinze por cento dos recursos provinham dos projetos e parcerias. Podemos afirmar que o planejamento ocasionou esta busca de recursos externos em diversos projetos que foram assumidos e que, apesar de isso já estar consolidado, torna-se necessária a busca mais intensa de recursos na área social, pois eles existem, porém demandam projetos bem elaborados, conforme análise feita por um entrevistado. A entrevistada C afirma que “o planejamento

ocasionou a busca por novas pobresas, ou seja, novas necessidades de atendimento, não vislumbradas anteriormente fora da organização. Esta abertura se deve ao apoio recebido pela mantenedora para buscar novas alternativas e aumentar o escopo de atendimento”. Percebe-se que todo esse processo deixa claro que a organização está buscando novos horizontes, metas e prioridades.

Os autores Bossidy e Charam (2005) afirmam que os líderes devem estabelecer metas e prioridades para que as ações aconteçam. Os indicadores e metas estabelecidos pelo Calábria forçaram a busca por novos recursos, fazendo com que houvesse uma visão de longo prazo, conforme afirma entrevistada C: “os indicadores nos forçaram para a busca de recursos para manutenção das atividades e de nossos empregos”.

Percebe-se, também, por parte do Ecônomo geral da Delegação, entrevistado A, uma liderança visionária e também a influência moral do líder, fruto da experiência e do contato com diversas realidades, em todas as atividades administradas no Brasil sempre forçando os conselhos a buscarem novas atividades e recursos que as sustentem, assim como a qualidade na prestação destes serviços. Essas ideias são defendidas por Herrero Filho (2005).

Todos os entrevistados afirmam que existem diversos indicadores da qualidade da prestação de serviços, aplicados para os serviços gráficos e para a mecânica automotiva, totalizando sessenta fatores.

Apresentam-se também indicadores de desempenho específicos, sendo peculiares às suas áreas de atuação, que vão desde a da saúde, a sanitária, a social e até a paroquial. Outro indicador específico é a medição de centro de custos, em que para cada projeto e atividade são medidas as receitas e os custos, apresentando-se uma visão clara do que está acontecendo mensalmente.

O entrevistado B, apresenta indicadores de desempenho específicos à rodada de elementos, ou seja, elementos que contribuem a construção de cenários, que determinam aonde a organização quer chegar. Estes elementos colaboram para formar as variáveis que são usadas para a formulação do planejamento estratégico. São eles: o histórico da instituição; os recursos humanos (colaboradores); os recursos materiais; a comunidade local; a área física; a hierarquia; a família calabriana; a comercialização de produtos e serviços; a captação de recursos; as parcerias e os convênios, a qualidade e os beneficiários.

Beggy (2002), quando cita as necessidades do planejamento estratégico de organizações sem fins lucrativos, apresenta como premissa a minimização de riscos utilizando-se outros indicadores, além do financeiro e da mensuração dos resultados com seus indicadores apropriados. Nesse sentido, todos os entrevistados afirmaram que além do Sistema Qualidade Calábria da produção e serviços e da educação, existem diversos indicadores específicos, tais como a medição do nível de satisfação das pessoas atendidas, as visitas domiciliares, os atendimentos individuais e em grupo aos colaboradores e atendidos, os acompanhamentos dos jovens na rede de saúde e os índices dos jovens no mercado de trabalho. Percebe-se, então, um controle das atividades desenvolvidas para que as ações sejam executadas, e também para que se acompanhe a qualidade dos serviços prestados.

4.2.7 Indicadores

Nesta seção serão apresentados alguns indicadores, pesquisados em documentos da organização que demonstram alguns de seus principais resultados nos últimos anos.

O quadro a seguir resume as principais características desta organização:

Quadro 7 – Características gerais da Organização estudada

Característica	Descrição
População-alvo	Adolescentes, crianças, população em situação de rua, jovens, comunidade e terceira idade.
Linha geral de atuação	Fortalecimento de vínculos familiares e sociais das pessoas atendidas, através de atividades de Educação, Cultura e Arte, Saúde, Esporte, Lazer e Assistência Social.
Projetos Sociais	Atualmente apresenta os seguintes projetos sociais: Centro de Cuidados São João Calábria (SASE) , com atendimento de anual de 72 pessoas; Serviço de Apoio Sócio educativo Nossa Senhora de Fátima (SASE) , atendendo 56 pessoas ao ano; Saberes da Esperança – Programa Cidade Escola – Proteção Social Básica , atendendo 205 pessoas por ano; Trabalho Educativo – Proteção Social

	<p>Básica, atendendo 218 pessoas por ano; POD Sócio-educativo – Proteção Social de Média Complexidade, atendendo um total de 111 pessoas por ano, com 28 formandas e 10 inseridas no mercado de trabalho; Ação Rua – Proteção Social de Média Complexidade, sendo feitas 247 abordagens por ano; Centro Dia do Idoso – CDI, sendo atendidas 17 pessoas por ano; Casa Lar Calábria, sendo 5 casas lares e 33 atendidas por ano; Programa de Proteção a crianças e adolescentes ameaçados de morte no RS (PPCAAM) sendo atendidos 55 pessoas por ano.</p>
<p>Cursos Profissionalizantes</p>	<p>Em 2013 foram oferecidos cursos de Qualificação Profissional nas seguintes áreas: Gráfica – Arte final – Criação e Editoração Gráfica, Acabamento Mecanizado, Mecânica Elétrica Automotiva; Chapeação e Pintura Automotiva; Marcenaria Mobiliária; Padaria e Confeitaria. Foram disponibilizados cursos nas seguintes áreas: moda – modelagem feminina e corte e costura básica; informática com ênfase em auxiliar administrativo, informática com ênfase em manutenção de computadores e redes e auxiliar de escritório. O total de cursos profissionalizantes é 11. O setor dos cursos atendeu 1121 adolescentes e jovens no ano de 2013, e foram formados 310; Foram beneficiados 257 jovens através do Programa Jovem Aprendiz Calábria – Empresa Escola.</p>
<p>Recursos financeiros</p>	<p>Os recursos financeiros para sustentabilidade provêm na proporção de 15% dos produtos e serviços e 85% dos projetos sociais, parcerias e doações.</p>
<p>Recursos humanos</p>	<p>São 248 colaboradores. No Calábria são, 156, e nos projetos externos são 92. As capacitações dos colaboradores totalizam 5530 horas. A média mensal de horas por Colaborador: 35h30 minutos. O investimento: R\$15.148,20. Prata da Casa: Promoções de colaboradores:</p>

	9; indicações de novos colaboradores por funcionário: 23.
Equipes Estratégicas	<p>SQC – Sistema da Qualidade Calábria – com objetivo de busca de melhoria contínua do sistema de qualidade através da análise mensal dos indicadores, sugestões de melhoria e ações práticas que aprimoram os processos, gera resultados e colabora com a missão. Capacita os colaboradores e educadores com relação ao sistema 5 ‘S (sentos de utilização, ordenação, limpeza, saúde e disciplina), a segurança do trabalho, a sustentabilidade e à busca da excelência dos produtos e serviços oferecidos. Foram gastos com descontaminação o total de R\$13.750,99 e as receitas de vendas de sucatas terminaram em R\$78.136,84 em 2013.</p> <p>DICA – Desenvolvimento Institucional do Calábria - cria os novos folders e materiais de divulgação. Faz a padronização de materiais, sendo responsável por toda a comunicação interna e externa.</p> <p>Pastoral - é uma área que trata da formação dos educandos e dos colaboradores.</p>

Fonte: Centro de Educação Profissional São João Calábria (2013).

4.2.8 Balanço Institucional

Abaixo está representado o total de beneficiários atendidos, a origem dos recursos da Organização do ano de 2013, a receita dos convênios assistenciais, a receita dos convênios versus o número de atendidos e o quadro de colaboradores.

Quadro 8 – Total de beneficiários

Total de beneficiários		
Níveis de Proteção Social - SUAS	Programa	Número de Atendidos
Básica	Centro de cuidados - SASE	72
	Trabalho Educativo	218
	Cidade Escola	205
	SASE - N. Senhora Fátima	56
	Cursos Profissionalizantes	1121
Especial de Média complexidade	Ação Rua	135
	POD Socioeducativo	111
	CDI - Centro dia do Idoso	17
Especial de alta complexidade	Casa Recomeçar - Semiliberdade	11
	PPCAAM - Programa de Proteção a Crianças e adolescentes ameaçados de morte	55
	Casa Lar	33
	Total Geral	2034

Fonte: Centro de Educação Profissional São João Calábria (2013).

A entrevistada C, afirmou que com abertura do Calábria houve um aumento do escopo de atendimentos, onde são atendidos nos projetos, todos os níveis de complexidade, sendo desde o nível de proteção social básica, média e alta complexidade, bem como em todas faixas etárias. O último projeto assumido foi o programa de proteção a crianças e adolescentes ameaçados de morte. Este projeto demanda uma estrutura técnica profissional, e também necessita de uma logística constante, pois não devem permanecer no mesmo lugar por muito tempo, devido ao risco que correm. Isto é comprovado através da tabela acima. Verifica-se também que em torno de 55% dos beneficiários fazem os cursos profissionalizantes.

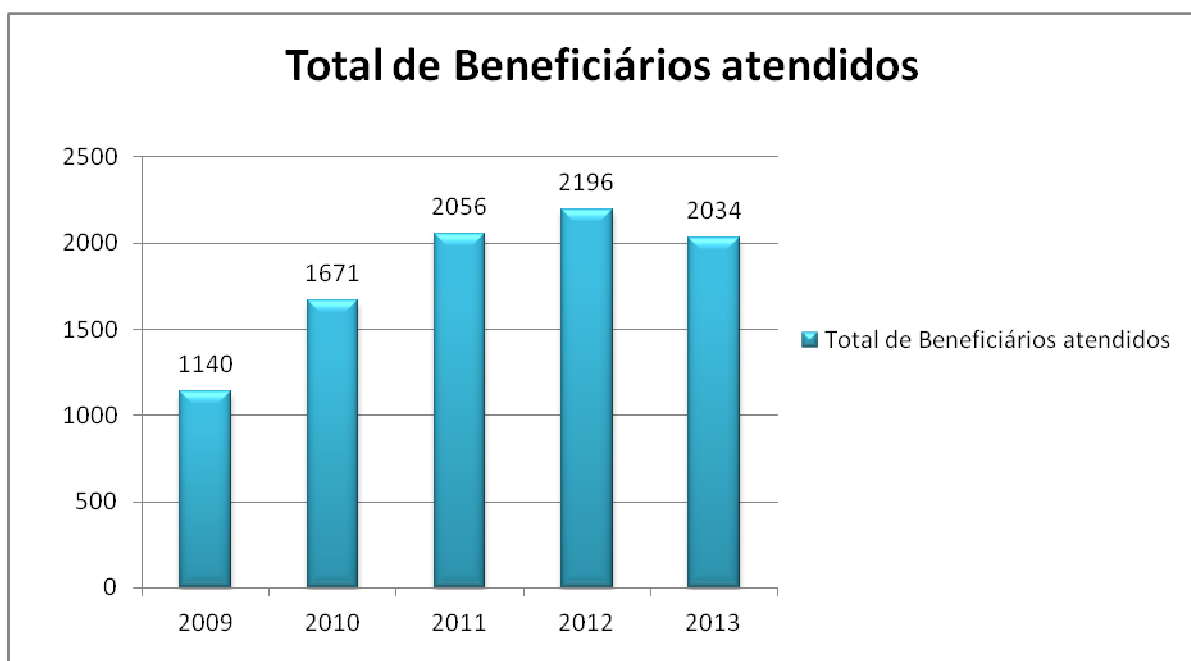
Outra atividade desenvolvida são as casas lares, onde são atendidas crianças e adolescentes que foram retiradas por vias judiciais de suas famílias por diversos

problemas. Outro projeto assumido foi a casa recomeçar, onde são atendidos jovens oriundos do sistema prisional que cometeram algum delito e que são colocados nesta casas para um trabalho de mudança de comportamento e para que possam recomeçar sua vida e possam se profissionalizar e ter um emprego, para que não voltem para o crime.

Verifica-se também que se comparamos 2013 com 2009 o número beneficiários atendidos aumentou em mais que 78%. Conforme os entrevistados de todos os níveis são unânimes em afirmar que isso foi um reflexo do planejamento e a implementação da estratégia.

Gráfico 1 – Total de beneficiários atendidos

Total de Beneficiários atendidos	
ANO	nº Atendidos
2009	1140
2010	1671
2011	2056
2012	2196
2013	2034



Fonte: Elaborado pelo autor.

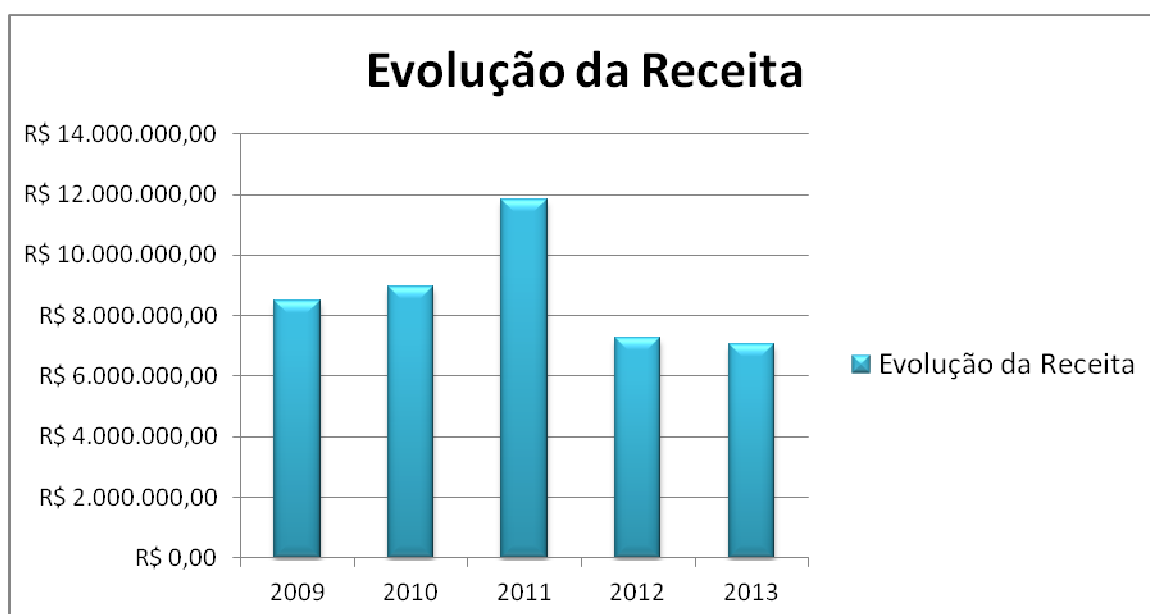
Figura 3 – Origem dos recursos 2013

Origem dos Recursos - 2013		
Receitas Globais	2013	%
1 - Recursos governamentais (subvenções)	5.279.561,90	73,1
2 - Doações e convênios com entidades privadas	323.001,32	4,47
3 - Doações de pessoas físicas	163.127,05	2,26
4 - Projeto Apadrinhamento	24.330,00	0,34
5 - Resultado da prestação de serviços/ou comercialização de produtos	983.759,78	13,64
7 - Outras receitas (operacionais, patrimoniais, financeiras, etc.	448.827,31	6,21
Receita Total	7.222.607,36	100
Aplicação dos recursos - 2013		
	R\$	%
1 - Projetos, programas, ações sociais e educacionais	R\$ 5.229.300,41	78,75
2 - despesas operacionais (áreas administrativas e de apoio) despesas tributárias, financeira, etc	R\$ 1.411.211,60	21,25
Despesas totais	R\$ 6.640.512,01	100

Fonte: Centro de Educação Profissional São João Calábria (2013).

Gráfico 2 – Evolução da Receita

Evolução da Receita	
ANO	RECEITA
2009	R\$ 8.473.638,71
2010	R\$ 8.947.021,93
2011	R\$ 11.838.034,53
2012	R\$ 7.264.190,96
2013	R\$ 7.039.996,22



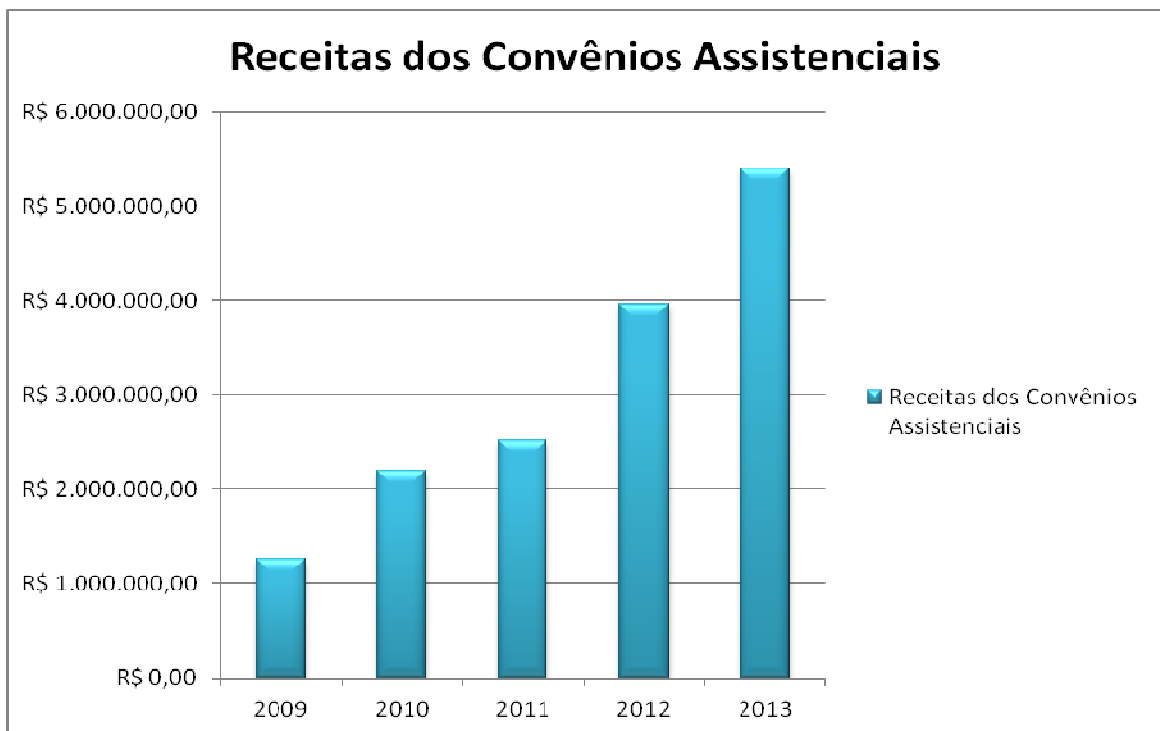
Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura 3 apresenta que aproximadamente 85% dos recursos são provenientes dos projetos e 15% da produção de bens e serviços, o que foi demonstrado por todos os entrevistados do nível estratégico e tático.

O gráfico 2 apresenta a evolução da receita nos últimos cinco anos. Apesar da receita apresentar decréscimos, isto foi ocasionado pelo cancelamento, bem como o fim de projetos, e não houve reposição de novos projetos, ocasionado por falta de orçamento para novos projetos com as entidades envolvidas. Verifica-se que em 2011 existe uma receita maior de todos os anos apresentados. Isso foi ocasionado por um projeto que foi assumido, onde eram atendidas 300 pessoas. Este projeto durou somente um ano. Apesar de a receita apresentar um decréscimo, quando comparamos com a receita da produção e serviços, se mantém a proporção de 15% da produção e serviços e 85% dos projetos e parcerias. Conforme afirmado pelos entrevistados do nível estratégico e tático, houve uma inversão das receitas, desde a implantação do planejamento estratégico em 2004.

Gráfico 3 – Receita dos convênios assistenciais

Receitas dos Convênios Assistenciais	
ANO	RECEITA
2009	R\$ 1.255.366,95
2010	R\$ 2.194.291,57
2011	R\$ 2.516.655,12
2012	R\$ 3.963.710,79
2013	R\$ 5.409.637,40

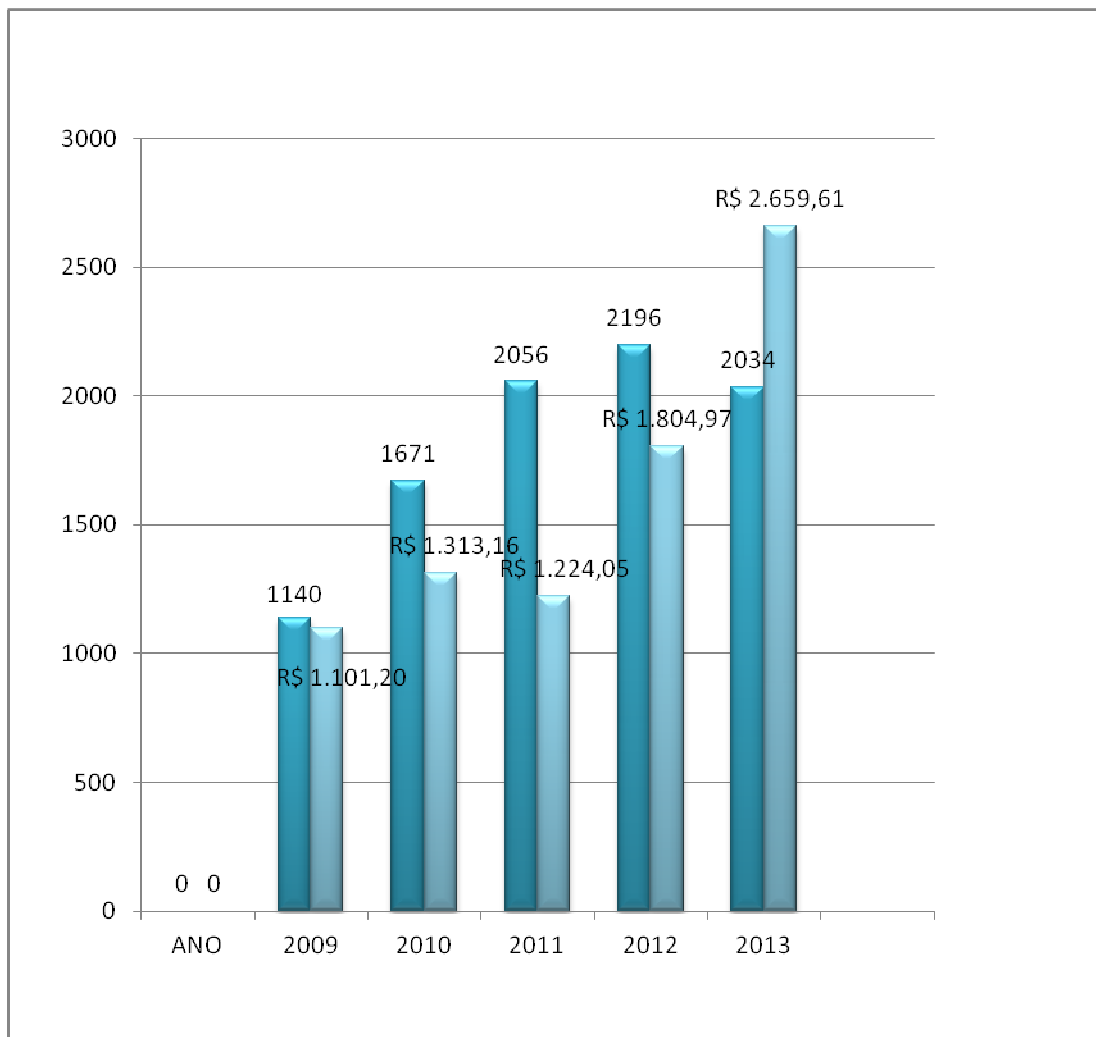


Fonte: Elaborado pelo autor.

A receita dos convênios aumentou 330% se comparamos o ano de 2013 com o ano de 2009. Quando comparamos 2013 com 2010 o aumento foi de 146%. O Entrevistado A, afirmou que houve um acréscimo de mais de 280 %. Isso se deve ao planejamento e busca de novos projetos externos ao Calábria. O entrevistado B, também afirmou que a busca de novos projetos externos ao Calábria, fez com que esse número crescesse considerável. Afirmou também que isso não seria possível se não houvesse o planejamento, e esta abertura externa.

Gráfico 4 - Receita dos convênios versus número de atendidos

Receita dos convênios versus número de atendidos			
ANO	RECEITA	n. Atendidos	Receita por atendido
2009	R\$ 1.255.366,95	1140	R\$ 1.101,20
2010	R\$ 2.194.291,57	1671	R\$ 1.313,16
2011	R\$ 2.516.655,12	2056	R\$ 1.224,05
2012	R\$ 3.963.710,79	2196	R\$ 1.804,97
2013	R\$ 5.409.637,40	2034	R\$ 2.659,61

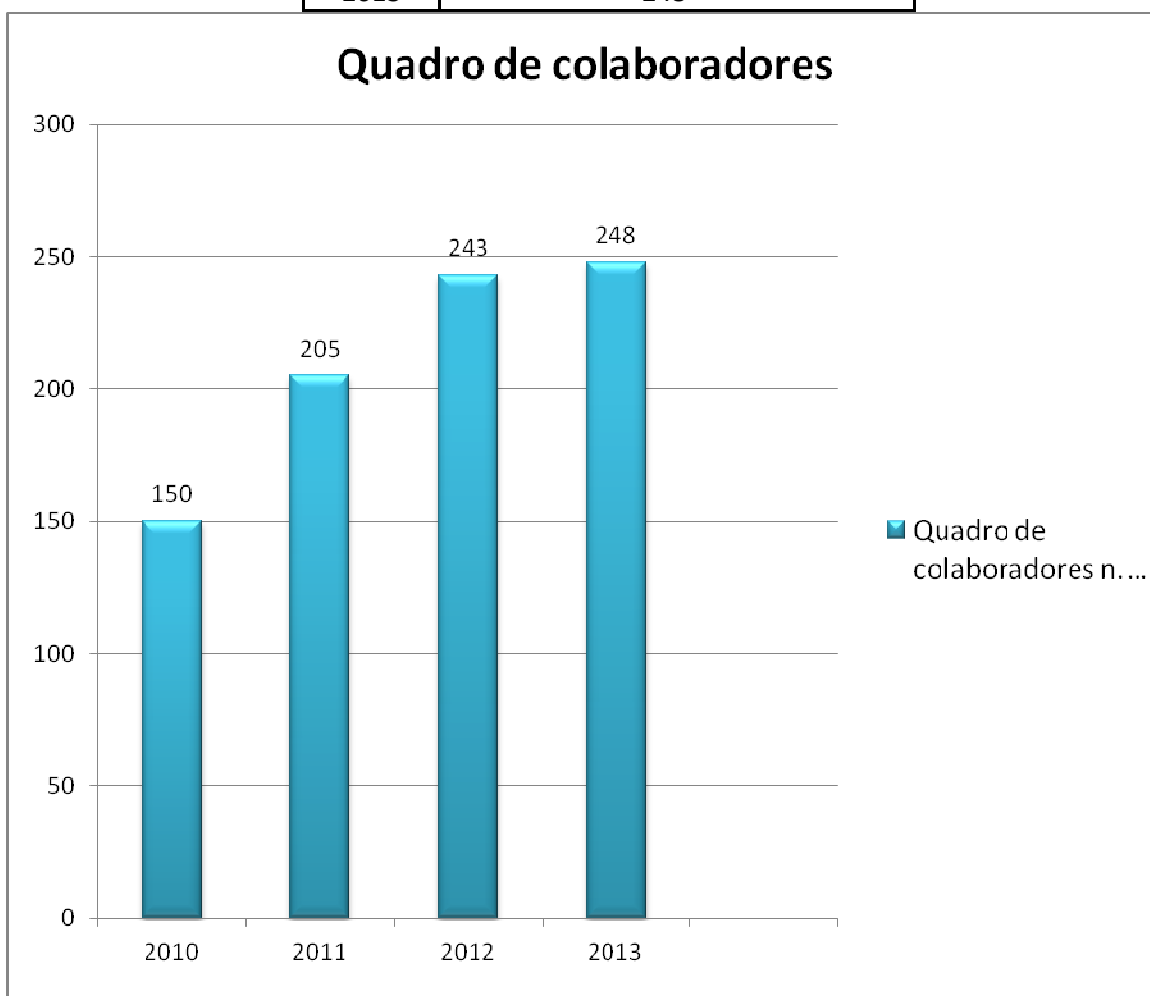


Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto à receita dos convênios em relação ao número de atendidos, verifica-se que no ano de 2013, comparado com o ano de 2009 ocorreu um aumento de 141%. Verifica-se que a receita, proveniente dos projetos e parcerias, conforme citado pelo respondentes cresceu de forma sustentável, demonstrando a busca de projetos externos do Calábria para que esse número pudesse a cada ano aumentar.

Gráfico 5 – Quadro de Colaboradores

Quadro de colaboradores	
ANO	n. Colaboradores
2010	150
2011	205
2012	243
2013	248



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto ao quadro de colaboradores, verifica-se que em 2013, houve uma aumento de 65% do quadro, se comparado ao ano de 2010. Se comparado com o ano 2011, o aumento foi de 21%.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho, conforme citado anteriormente, foi o de buscar compreender como foi o processo de implantação do Planejamento Estratégico no Centro de Educação Profissional São João Calábria e quais foram os principais desafios ou dificuldades encontrados pelos gestores no planejamento e na implementação do plano, além de como o planejamento estratégico contribuiu para a gestão em uma organização sem fins lucrativos em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. O trabalho também propôs analisar o processo de adoção da técnica do planejamento estratégico na organização estudada, enfatizando sua motivação; a forma de implementação; o grau de participação decisória dos membros não-gestores nesse processo; sua efetividade na orientação das ações sociais típicas do terceiro setor nesta entidade (profissional e voluntária). Além disso, buscou-se avaliar os resultados alcançados pela organização após a implementação do processo de Planejamento Estratégico.

Quanto à implantação do planejamento estratégico, todos os entrevistados apresentam como positiva esta ferramenta, pois profissionalizou a gestão e organizou todos os processos de todos os setores, permitindo que acontecesse uma mudança radical de todo o processo de gestão. Isso ocasionou, nos anos que o sucederam, um crescimento vertical dos números de atendidos e grande aumento das receitas financeiras. A contribuição desta dissertação para organização é de apresentar aspectos que práticos que devem pensados e melhorados, a fim de que a organização possa ter perpetuidade e um aperfeiçoamento em sua gestão. Objetiva também em demonstrar que através de um planejamento eficiente é possível um maior atendimento de outras demandas ainda não atendidas, bem como aumento do número de envolvidos através de outros projetos que possam ser assumidos.

Verificou-se também uma maior abertura do escopo de atividades que eram oferecidas, quando a organização se abriu a novas realidades de pobreza e novos projetos e parcerias. Claramente houve uma busca por novas receitas e novos projetos, pois, com o monitoramento de metas e objetivos e o controle dos resultados, os gestores e colaboradores precisaram buscar os recursos para a manutenção e não depender de ajudas externas, tais como a da Mantenedora. Isto pôde ser comprovado pela evolução dos números das receitas diretas e das receitas

de projetos captados com verba externa nos últimos anos, com elevado crescimento das últimas.

Outro fator importante é que a metodologia ajudou para uma desestabilização de todos os colaboradores no sentido de terem de participar na formulação do planejamento, bem como elaborar os próprios planos de ação e indicadores, através das planilhas de variáveis.

Percebe-se que existe um controle através dos indicadores de Gestão e Sistema Qualidade de Gestão, que faz com que haja um envolvimento para os resultados que são medidos mensalmente.

Quanto à implementação e ao controle, existem alguns problemas, tais como: falta de conhecimento da ferramenta, problema de cultura tanto dos religiosos da Congregação como dos gestores e colaboradores, resistências às mudanças. Verifica-se que o todo o processo foi bem conduzido, houve uma comunicação eficiente, criou-se um espírito de equipe e engajamento, foram feitas diversas capacitações, e a gestora externa foi a mentora que contribuiu para que todo o processo se realizasse, bem como a ajuda de diversas pessoas que facilitaram e ajudaram na implantação.

Percebe-se também uma evolução nos números, tanto os de atendidos como o de receita, bem como um aumento do escopo de atendimento. Verifica-se, ainda uma gestão técnica e participativa, o que fez com que se criasse uma eficiência administrativa, tanto em controles e qualidade, como em novas estratégias adotadas, havendo assim uma inversão total de visão e de projeto.

Em relação aos indicadores de gestão e desempenho, foram criados diversos controles em toda a atividade para monitoramento das metas planejadas e dos resultados efetivamente realizados. Com esta medição, verifica-se uma maior integração dos gestores e colaboradores para que as estratégias adotadas sejam aperfeiçoadas e buscadas com maior intensidade.

Podemos afirmar, além disso, que o planejamento estratégico participativo foi um fator chave para a sobrevivência e o sucesso desta organização a longo prazo. Verifica-se assim que o planejamento estratégico desta organização foi um processo sistemático e participativo, e que a mudança organizacional associada à implementação do planejamento estratégico é muito importante, como o acompanhamento da implementação.

5.1 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Para pesquisas futuras, fica como desafio produzir estudos que culminem na elaboração de instrumentos de gestão que contribuam para o aperfeiçoamento do trabalho desenvolvido pelas organizações sem fins lucrativos do terceiro setor, preservando a sua lógica de atuação.

Também se prevê a realização de outros trabalhos que contribuam para a ampliação acerca da gestão, gestão do conhecimento e do planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos.

Recomenda-se, ainda um estudo quantitativo em outras organizações sem fins lucrativos, a fim de melhorar o entendimento da realidade do planejamento estratégico, verificando e comparando o planejamento e a estratégia com os resultados atingidos.

Outro tema além desses mereceria uma reflexão mais aprofundada trata-se da evidência de conexão entre o planejamento e a estratégia de outras organizações do terceiro setor e a estratégia da mantenedora.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro de. **Terceiro setor: História e gestão das organizações**. São Paulo: Summus, 2006.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida da Silveira Barros. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- BEGGY, T. Adapting the traditional business plan In to social enterprises. **Pennsylvania CPA Journal**, Philadelphia, Spring, p. 22-23, 2002.
- BELMIRO, José. Estratégias emergentes. In: CAVALCANTI, M. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira, 2001. p. 1-9.
- BOSSIDY, Larry; CHARAM, Ram. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos A. **Planejamento estratégico sistêmico para Instituições de Ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.
- BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey-BassPublishers, 1988.
- CAMPOS, Wagner. - **O que é a gestão estratégica**. Artigonal, 2009. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/administracao-artigos/o-que-e-a-gestao-estrategica-16936.html>>. Acesso em: 21 maio 2014.
- CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. São Paulo: Atlas, 2012.
- CAVALCANTI, Francisco Antônio. **Planejamento estratégico participativo: concepção, implementação e controle de estratégias**. São Paulo: Senac, 2008.
- CENTRO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL SÃO JOÃO CALÁBRIA. **Regimento Geral do Centro de Educação Profissional São João Calábria**. Porto Alegre: Calábria, 2011.
- _____. **Relatório de Atividades Institucionais – 2013**. Porto Alegre: Calábria, 2013.

DRUCKER, Peter. **A administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas.** São Paulo: Pioneira, 1995.

_____. **A administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **A administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas.** São Paulo: Pioneira, 2002.

_____. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Cengage Learning, 1999.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão.** 1999. 51 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FERREIRA, Manuel Portugal. **Estratégia corporativa: implementação, controle e internacionalização.** São Paulo: Atlas, 2011.

GAMA FILHO, P. C.; CARVALHO, H. M. **Os novos compromissos da gestão universitária.** Rio de Janeiro: Universidade Gama Filho, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Mapas estratégicos - balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KLUYVER, Corlenis A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia uma visão executiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MACHADO, Luis Eduardo. **Gestão estratégica para Instituições de Ensino Superior Privadas.** São Paulo: FGV, 2008.

MAHON, John et al. Estratégia política: gerenciando o ambiente social e político. In: FAHEY, Lian; RANDALL, Robert M. **MBA: curso prático. Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 155-185.

MARA, C. M. A strategic planning process for a small nonprofit organization – a hospice example. **Nonprofit Management and Leadership**, Ohio, v. 11, n. 2, p. 211-223, Winter 2000.

MEREGE, Luiz Carlos. Sustentabilidade institucional. **Integração**, São Paulo, v. 7, n. 8, *online*, 2004. Disponível em: <<http://integracao.wordpress.com/category/publicacoes/revista-integracao/>>. Acesso em: 20 nov. 2013.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djama de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas 2013.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PREEDY, Margaret. **Gestão em educação: estratégias, qualidade e recursos**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Editora da Feevale, 2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; LUCE, Fernando Bins. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. In: ANAIS DO XXVI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/ESO/ESO1541.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2014.

SOUZA, Patrícia Lara. **A importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão para instituições inseridas no terceiro setor**. João Pessoa, PB: Administradores.com, 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-importancia-do-planejamento-estrategico-como-ferramenta-de-gestao-para-instituicoes-inseridas-no-terceiro-setor/1535/>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

STONE, James A. F. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1995.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de Instituições de Ensino**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios: um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2002.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND II, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TYSZLER, Marcelo; BARBERO, Edson Ricardo. Planejamento estratégico em organizações do terceiro setor: o caso do Instituto de Estudos e Orientação à Família. In: SEMEAD, 6., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2003. Disponível em: <<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Planejamento-Estrat/249151.html>>. Acesso em: 20 fev. 2014.

VOLTOLINI, Ricardo. Apresentação. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Senac, 2004. p. 9-15.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Ana Thorell. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de entrevista elaborado para os Gestores do Centro de Educação Profissional São Calábria de Porto Alegre - RS

Verificação do nível de confidencialidade das informações: se pode ser publicado o nome da organização, do Gestor ou Gerente, conforme o posicionamento e as afirmações (função; formação; tempo na função; tempo de empresa; idade).

Apresentação do público alvo da entrevista (demais entrevistados) e da contribuição que a pesquisa poderá trazer. Informar que será entregue cópia da pesquisa e do trabalho final ao entrevistado.

a) Objetivo Geral

Descrever o processo de implantação do Planejamento Estratégico nesta organização sem fins lucrativos de Porto Alegre – RS, de acordo com a perspectiva dos seus principais gestores.

b) Objetivos Intermediários

Elencam-se como objetivos intermediários, aqueles que ajudam no processo de resposta à questão central da pesquisa, como se estivessem construindo um caminho até esta resposta; são, as seguintes:

- a)** Analisar o processo de adoção da técnica do planejamento estratégico na organização estudada, enfatizando; 1) sua motivação; 2) forma de implementação; 3) grau de participação decisória dos membros não-gestores nesse processo; 4) sua efetividade na orientação das ações sociais típicas do terceiro setor nesta entidade (profissional e voluntária);
- b)** Avaliar os resultados alcançados pela organização após a implementação do processo de Planejamento Estratégico.

QUESTÕES DE ENTREVISTA

1- Identificação e descrição da organização e do perfil do entrevistado. Nome e função que exerce na organização, quantas pessoas são conduzidas por ele

Planejamento Estratégico:

1- Desde quando a organização trabalha com Planejamento Estratégico? Por que tomou a decisão de utilizar este instrumento de gestão?

2 - Fale como foi o processo de formulação do Planejamento Estratégico?

2.1- Como foi estabelecido quem participaria do Processo de Planejamento? Foi constituída uma equipe? Como aconteceu este processo?

2.2- Quanto tempo dura o processo de planejamento? Para quantos anos é feito o planejamento? Ele tem revisões anuais?

2.3- Algum profissional externo ajuda no processo? Já ajudou no passado? Na primeira formulação?

3 - Existe um modelo de planejamento preestabelecido? Quais técnicas e processos foram usados? Qual foi o período? Foi desenvolvido internamente ou é um modelo de consultoria externa?

4- Houve resistência interna à aplicação do processo? A técnica de Planejamento Estratégico já era conhecida pelas pessoas participantes? Como este obstáculo foi contornado?

5 - Como os objetivos estratégicos de longo prazo são definidos? Esta definição é da alta direção?

Implementação e Execução

1- Na implementação inicial do Planejamento, existiram problemas?

2- As definições do planejamento são transformadas em projetos específicos? Existe a nomeação de um único responsável pelo projeto?

3- Os projetos têm indicadores de desempenho já definidos?

4- Se os objetivos não estão sendo alcançados, que tipo de providência é tomada?

5- Todos os projetos definidos no planejamento são acompanhados pela alta direção? Como ocorre o monitoramento de controle dos resultados, ou seja, das metas planejadas com os resultados efetivamente realizados?

6- A evolução do processo de planejamento permitiu à organização desenvolver melhor suas competências essenciais? Quais competências já existiam na organização e quais competências foram adquiridas pela organização?

7- Como ocorreu o processo de comunicação e comprometimento na implementação do planejamento e da estratégia? Houve integração e flexibilidade em relação à mudança? Quais foram os principais desafios?

8 Na sua opinião, o processo de planejamento e implementação estratégica tem permitido à organização evoluir? Que tipo de resultados concretos é possível apresentar como exemplo?

Indicadores de Gestão e Desempenho

1- Quais são os principais indicadores utilizados pela organização para medir a eficácia da estratégia adotada?

2- De onde provêm os recursos necessários para sustentabilidade financeira da organização?

3- São utilizados indicadores de qualidade na prestação de serviços?

4- Existem indicadores de desempenho específicos em relação ao setor de atuação da organização?

ENCERRAMENTO DA ENTREVISTA

Agradecimentos finais.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de entrevista elaborado para Coordenadores Operacionais e de apoio do Centro de Educação Profissional São João Calábria de Porto Alegre - RS

Verificação do nível de confidencialidade das informações: se pode ser publicado o nome da organização, do Gestor ou Gerente, conforme o posicionamento e as afirmações (função; formação, tempo na função; tempo de empresa; idade).

Apresentação do público alvo da entrevista (demais entrevistados) e da contribuição que a pesquisa poderá trazer. Informar que será entregue cópia da pesquisa e do trabalho final ao entrevistado.

a) Objetivo Geral

Descrever o processo de implantação do Planejamento Estratégico nesta organização sem fins lucrativos de Porto Alegre – RS, de acordo com a perspectiva dos seus principais gestores.

b) Objetivos Intermediários

Elencam-se como objetivos intermediários aqueles que ajudam no processo de resposta à questão central da pesquisa, como se estivessem construindo um caminho até esta resposta. São os seguintes:

- a) Analisar o processo de adoção da técnica do planejamento estratégico na organização estudada, enfatizando; 1) sua motivação; 2) forma de implementação; 3) o grau de participação decisória dos membros não-gestores nesse processo; 4) sua efetividade na orientação das ações sociais típicas do terceiro setor nesta entidade (profissional e voluntária);
- b) Avaliar os resultados alcançados pela organização após a implementação do processo de Planejamento Estratégico.

QUESTÕES DE ENTREVISTA

1- Identificação e descrição da organização e do perfil do entrevistado. Nome e função que exerce na organização, quantas pessoas são conduzidas por ele.

Planejamento Estratégico:

1- Desde quando a Organização trabalha com Planejamento Estratégico? Por que tomou a decisão de utilizar este instrumento de gestão?

2- Fale como foi o Processo de Formulação do Planejamento Estratégico.

2.1- Como foi estabelecido quem participaria do processo de planejamento? Foi constituída uma equipe? Como aconteceu este processo?

2.2- Quanto tempo dura o processo de planejamento? Para quantos anos é feito o planejamento? Tem revisões anuais?

2.3- Algum profissional externo ajuda no processo? Já ajudou no passado? Na primeira formulação?

3- Existe um modelo de planejamento preestabelecido? Quais técnicas e processos foram usados? Qual foi o período? Foi desenvolvido internamente ou é um modelo de consultoria externa?

4- Houve resistência interna para a aplicação do Processo? A técnica de planejamento estratégico já era conhecida pelas pessoas participantes? Como este obstáculo foi contornado?

5 - Como os objetivos estratégicos de longo prazo são definidos? Esta definição é da alta direção?

6- O Planejamento Estratégico atrapalhou a organização?Quais são pontos positivos ou negativos do Planejamento?

6.1- A teu ver, o que deveria ser melhor no Calábria?

6.2- Quais são os problemas que tu verificas quanto à gestão do Calábria?

6.3- Na tua visão, o que tu mudarias e o que achas que deveria permanecer?

Implementação e Execução

1- Na implementação inicial do Planejamento, existiram problemas?

2- As definições do planejamento são transformadas em projetos específicos? Existe a nomeação de um único responsável pelo projeto?

3- Os projetos têm indicadores de desempenho já definidos?

4- Se os objetivos não estão sendo alcançados, que tipo de providência é tomada?

5- Todos os projetos definidos no planejamento são acompanhados pela alta direção? Como ocorre o monitoramento de controle dos resultados, ou seja, das metas planejadas com os resultados efetivamente realizados?

6- A evolução do processo de planejamento permitiu à organização desenvolver melhor suas competências essenciais? Quais competências já existiam na organização e quais competências foram adquiridas pela Organização?

7- Como ocorreu o processo de comunicação e comprometimento na implementação do planejamento e da estratégia? Houve integração e flexibilidade em relação à mudança? Quais foram os principais desafios?

8- Na sua opinião, o processo de planejamento e implementação estratégica tem permitido à organização evoluir? Que tipo de resultados concretos é possível apresentar como exemplo?

Indicadores de Gestão e Desempenho

1- Quais são os principais indicadores utilizados pela organização para medir a eficácia da estratégia adotada?

2- De onde provêm os recursos necessários para sustentabilidade financeira da organização?

3- São utilizados indicadores de qualidade na prestação de serviços?

4- Existem indicadores de desempenho específicos em relação ao setor de atuação da organização?

ENCERRAMENTO DA ENTREVISTA

Agradecimentos finais.