Práticas de Planejamento Estratégico e sua aplicação em organizações do Terceiro Setor.

Fernando Carvalho

Banca Examinadora

Orientadora: Profa. Dra. Rosa Maria Fischer

Profa. Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro

Prof. Dr. Hélio Janny Teixeira

20/12/04

Roteiro da apresentação

- ◆ Objetivo da pesquisa
- ◆ Metodologia e restrições
- ◆ Resultados da pesquisa
- ◆ Conclusões
- ◆ Pontos de atenção

- Descrever como algumas Organizações da Sociedade Civil empregam o conceito e os procedimentos do Planejamento Estratégico (P.E.);
- Verificar quais as necessidades técnico-administrativas dessas OSC foram supridas com o emprego do P.E.;
- Verificar de que forma as OSC que não utilizaram o P.E. resolveram suas necessidades técnico-administrativas;
- Descrever os fatores que influenciaram a eficácia do processo de P.E. nas organizações do Terceiro Setor.

Caracterização

- ♦ Estudo exploratório com caráter descritivo;
- ♦ Questionário do *survey* testado junto a 6 organizações;
- ♦ Roteiro de entrevista semi-estruturada.

Limitações da pesquisa

- ♦ Representatividade da amostra tomada;
- ♦ Abordagem não probabilística da amostragem não permite extrapolação das conclusões.

Coleta de dados

Estágio	População	Instrumento
1	478 Organizações do Terceiro Setor (GESC* + Internet)	Questionário (56 retornaram)
2	Três Organizações que aplicaram o Planejamento Estratégico	Entrevista presencial semi-estruturada
3	Três Organizações que não aplicaram o P.E.	Entrevista presencial semi-estruturada
4	Três Facilitadores de P.E. junto a organizações do Terceiro Setor	Entrevista semi-estruturada via e-mail

*GESC - Gestão para Organizações da Sociedade Civil

Incidência de utilização do P.E.

GESC

Outros

Total

com P.E.
sem P.E.

Principais motivos para empregar P.E.

- ♦ Melhorar a eficiência da organização;
- ♦ Melhorar estrutura organizacional;
- ♦ Facilitar captação de recursos e de voluntários;
- ♦ Priorizar investimentos.

Principais motivos para NÃO empregar P.E.

- ♦ Falta de equipe técnica capacitada;
- ♦ Não chegou o momento adequado;
- ♦ Falta de clima organizacional adequado;
- ♦ Falta de tempo.

Importância da Gestão e P.E.

● Importância para quem não fez P.E.

○ Importância para quem fez P.E.

Importância da Gestão e P.E.

Importância da Gestão e P.E.

Importância da Gestão e P.E.

- Comunicação com mantenedores;
- Avaliação dos resultados;
- Fazer com que as pessoas trabalhem juntas e na mesma direção;
- Identificação de necessidades do público-alvo;
- Comunicação com público-alvo.

● Importância para quem não fez P.E.

● Importância para quem fez P.E.

Melhorias na Gestão com P.E.

Nível de mudança percebida

Necessidade do P.E.

P.E. é considerado extremamente necessário

50% pretende aplicar P.E. nos próximos 12 meses

Declarações estratégicas formalizadas

Visão

Missão

Análise
Amb.

Estratégia

Produtos do processo de P.E.

Analizou amb.

Definiu forma de acompanhamento

Executou ações planejadas

Casos

Organizações que fizeram P.E.

- ♦ AEB - Associação Evangélica Beneficente;
- ♦ ICC - Instituto Credicard;
- ♦ ISA - Instituto Socioambiental.

Organizações que não fizeram P.E.

- ♦ ESPRO - Sociedade de Ensino Social Profissionalizante;
- ♦ Grupo Vida Barueri;
- ♦ IEB - Instituto Escola Brasil.

Três facilitadores de P.E.

Fatores que influenciam o processo de P.E.

Ausentes - impacto negativo no P.E.

- ♦ Abertura da alta administração para o diálogo e para o compartilhamento de decisões;
- ♦ Auto-avaliação realista pela organização.

Presentes - impacto positivo no P.E.

- ♦ Criatividade na geração de estratégias;
- ♦ Disposição da alta administração para promover mudanças.

Relação não exaustiva

Resultados do P.E.

- ◆ Desenvolvimento de competências organizacionais – a liderança e a capacidade empreendedora foram incrementadas;
- ◆ Direcionou planos e decisões posteriores;
- ◆ Entendimento explícito acerca do propósito da organização e valores entre a equipe, diretoria e participantes externos;
- ◆ Elevou o nível de comprometimento dos stakeholders com a organização e seus objetivos;
- ◆ Focalizou esforços – recursos limitados puderam ser dirigidos às prioridades definidas;

Resultados do P.E.

- ◆ Foi gerada informação que pode ser usada para vender a imagem da organização ao público e a potenciais doadores;
- ◆ Houve aumento das chances de que as atividades do dia-a-dia fossem conduzidas aos resultados desejados;
- ◆ Houve melhor entendimento da organização sobre si mesma;
- ◆ Proporcionou um senso de direção evitando o risco de andar sem rumo somente reagindo ao ambiente;
- ◆ Reforçou a motivação das pessoas para superar inevitáveis obstáculos.

Como o P.E. é utilizado

- ♦ Processo estruturado;
- ♦ Baixo nível de formalização para Missão e Valores;
- ♦ Pouca ênfase na análise ambiental;
- ♦ Definições insuficientes para a Gestão estratégica dos planos;
- ♦ Condução tanto por equipe interna como facilitador externo.

Necessidades atendidas

Áreas de gestão mais importantes foram as que melhoraram mais:

- ♦ Parcerias e alianças;
- ♦ Execução de projetos;
- ♦ Motivação.

Planejamento nas OSC que não utilizaram o P.E.

- ♦ Previsão e controle orçamentários;
- ♦ Reuniões periódicas de diretorias e comitês;
- ♦ Criação de comprometimento dos colaboradores mas não de stakeholders mais distantes;
- ♦ Questões estratégicas não são bem resolvidas.

O que dificulta o uso do P.E.

- ◆ Atribuição de menor importância às práticas de gestão;
- ◆ Foco nas ações;
- ◆ Percepção de que o P.E. só traz benefícios em longo prazo;
- ◆ Posição ideológica (“P.E. é prática do setor privado”);
- ◆ Carência de equipe técnica capacitada na própria organização.

Em que a utilização do P.E. precisa mudar

- ◆ Acordo inicial sobre o processo;
- ◆ Definição clara da missão da organização e seus valores;
- ◆ Aumento da inter-relação entre as diferentes definições estratégicas ao longo do processo;
- ◆ Inclusão do conceito de competência essencial da instituição nas discussões estratégicas;
- ◆ Aumento do tempo disponível para o processo de definições estratégicas;
- ◆ Vínculo do plano a uma estrutura de tomada de decisões e gerenciamento das ações planejadas.

Elementos a considerar

- ◆ Momento do ciclo de vida em que a organização decide realizar o P.E.;
- ◆ Conexão entre a estratégia das ONGs e estratégia competitiva empresarial;
- ◆ Tamanho do Terceiro Setor e Amostragem.

“O planejamento estratégico não opera com decisões futuras. Ele opera com o que há de futuro nas decisões atuais.”

Peter Ferdinand Drucker

“As pessoas podem fazer seus planos, porém é o Deus Eterno quem dá a última palavra.”

Escrituras Sagradas (BLH)

Práticas de Planejamento Estratégico e sua aplicação em organizações do Terceiro Setor.

Fernando Carvalho

Banca Examinadora

Orientadora: Profa. Dra. Rosa Maria Fischer

Profa. Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro

Prof. Dr. Hélio Janny Teixeira

20/12/04

Caso AEB

Dificuldades metodológicas

- ♦ Baixa interação das etapas do método;
- ♦ Ausência da definição de uma idéia-força;
- ♦ Tempo muito reduzido para geração das definições estratégicas;
- ♦ Dificuldades na implementação das ações planejadas.

Resultados esperados e não obtidos

- ♦ Não houve aumento de eficiência;
- ♦ Não se percebeu melhoria no processo decisório.

Caso ICC

Dificuldades metodológicas

- ♦ Falta de tratamento das entidades que competem por recursos;
- ♦ Contratação de consultor sem visibilidade clara do escopo do projeto;
- ♦ Baixo nível de comprometimento de alguns;
- ♦ Mudanças organizacionais durante o P.E.;
- ♦ Papéis e responsabilidades sem definição clara;
- ♦ Resistências.

Resultados esperados e não obtidos

- ♦ Não permitiu avaliar os progressos;
- ♦ Não foi desenvolvida a comunicação e relações públicas;
- ♦ O trabalho em equipe não melhorou.

Caso ISA

Dificuldades metodológicas

- ♦ Abandono das definições estratégicas clássicas;
- ♦ Realidades sócio-culturais totalmente diferentes.

Resultados esperados e não obtidos

- ♦ Não houve - todos os resultados esperados foram obtidos.

Caso ESPRO

Tipo de planejamento existente

- ◆ Orçamento com revisão semestral;
- ◆ Auto-avaliação;
- ◆ Operacional - objetivos mensais.

Motivos impeditivos à utilização do P.E.

- ◆ Cultura ou necessidade organizacional voltada para a ação.

Caso Grupo Vida Barueri

Tipo de planejamento existente

- ◆ Check-lists para realização dos eventos;
- ◆ Plano anual de atendimentos a realizar - documento para obtenção da verba do governo.

Motivos impeditivos à utilização do P.E.

- ◆ Cultura ou necessidade organizacional voltada para a ação.
- ◆ Entendimento de que o P.E. não incrementaria os resultados da entidade a não ser em longo prazo.

Caso IEB

Tipo de planejamento existente

- ◆ Reuniões semanais do comitê para discussão e acompanhamento das iniciativas;
- ◆ Reunião trimestral com os coordenadores dos grupos de voluntários para garantir o alinhamento da atuação.

Caso IEB

Motivos impeditivos à utilização do P.E.

- ♦ Cultura organizacional voltada para a ação;
- ♦ Crença de que os recursos devem ser despendidos no trabalho com os pobres, em lugar de financiar despesas administrativas indiretas;
- ♦ Posição ideológica de que a gestão é algo usado por organizações do setor privado com o objetivo de explorar, oprimir ou discriminar pessoas;
- ♦ Preferência por estruturas pequenas, informais, para lidar com os aspectos gerenciais quando aparecem;
- ♦ Resistência ao planejamento por achar que não se deve ceder à pressão por aprimoramentos de gestão feita pelas agências doadoras;
- ♦ Entendimento de que o P.E. não incrementaria os resultados da entidade a não ser em longo prazo.

Foco de atuação

com P.E.
sem P.E.

Receita média e P.E.

Voluntários e P.E.

Funcionários e P.E.

Melhorias na Gestão com P.E.