



Ministério da Educação - MEC
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB
Diretoria de Educação Aberta e a Distância - DEAAD
Programa Nacional de Administração Pública - PNAP

Curso de Bacharelado em Administração Pública

Cynara Garantizado Rêgo

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DIRECIONADO PARA OSCIP - UMA
PROPOSTA DE INTERVENÇÃO BASEADA EM UMA INSTITUIÇÃO DE
MARACANAÚ**

Polo Redenção – CE
2016



Ministério da Educação - MEC
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB
Diretoria de Educação Aberta e a Distância - DEAAD
Programa Nacional de Administração Pública - PNAP

Curso de Bacharelado em Administração Pública

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DIRECIONADO PARA OSCIP - UMA
PROPOSTA DE INTERVENÇÃO BASEADA EM UMA INSTITUIÇÃO DE
MARACANAÚ**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado Curso de Graduação em
Administração Pública como requisito
parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração Pública.

Aluno: Cynara Garantizado Rêgo
Orientador: Professor Geovani de
Oliveira Tavares.

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)
Biblioteca Setorial Campus Liberdade
Catalogação na fonte**

Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219

R267p Rêgo, Cynara Garantizado.

Planejamento estratégico direcionado para OSCIP – uma proposta de intervenção baseada em uma instituição de Maracanaú. / Cynara Garantizado Rêgo. – Redenção, 2016.

29 f. ; 30 cm.

Monografia apresentada ao Curso de Administração Pública da Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

Orientador: Prof. Geovani de Oliveira Tavares.

Inclui figuras, quadros e referências.

1. Planejamento estratégico. 2. Programa mais educação. I. Título.

CDD 658.4012



Ministério da Educação - MEC
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB
Diretoria de Educação Aberta e a Distância - DEAAD
Programa Nacional de Administração Pública - PNAP

Curso de Bacharelado em Administração Pública

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DIRECIONADO PARA OSCIP - UMA
PROPOSTA DE INTERVENÇÃO BASEADA EM UMA INSTITUIÇÃO DE
MARACANAÚ**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado Curso de Graduação em
Administração Pública como requisito
parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração Pública.

Aluno: Cynara Garantizado Rêgo
Orientador: Professor Geovani de
Oliveira Tavares.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Análise SWOT	16
Figura 2 – Fluxo de Implantação do Planejamento Estratégico	22
Figura 3 – Análise SWOT realizada na entidade pesquisada	23

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Setores de Atuação do Estado	11
Quadro 2 – Plano de ação voltado para a entidade	24

RÊGO. Cynara. Planejamento estratégico direcionado para OSCIP - uma proposta de intervenção baseada em uma instituição de Maracanaú. 2017. Monografia (Administração Pública) – Pólo de EaD de Redenção, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2017.

Resumo

Este trabalho tem a finalidade de apresentar uma proposta de planejamento estratégico para o terceiro setor, com foco nas Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). A princípio, o objetivo era identificar na organização a sua missão, visão, valores e posicionamento estratégico. De acordo com as informações levantadas foi apresentado uma sequência metodológica de como deve ser o processo de implantação de acordo com a realidade encontrada. A proposta foi muito bem aceita pela diretoria, embora o prazo estabelecido no plano de ação não tenha sido cumprido, foi sugerido o uso da ferramenta de PDCA para que possa obter maior efetividade no uso do planejamento estratégico. Foi concluído que é de primordial importância que as instituições, mesmo sem finalidade lucrativa, venham adotar em sua realidade atividades estratégicas, em prol de manter-se no meio de turbulências externas, procurando prever o futuro para atuar no hoje, com o intuito de obter o melhor resultado possível.

Palavras-chave: OSCIP – Análise SWOT– Planejamento Estratégico

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
CAPITULO 1- BREVE HISTORIA DA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL1010	
1.1. ORGANIZAÇÕES SOCIAIS1012	
1.2. 13.....	12
1.3 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO133	
1.4. ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO Erro! Indicador não definido.4	
CAPITULO 2 – COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	18
2.2. ENTREVISTA1919	
2.3. MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS1919	
CAPITULO 3 - PROPOSTA DE INTERVENÇÃO 2323	
3.1 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOSE Erro! Indicador não definido.	
CONSIDERAÇÕES FINAIS277	
REFERÊNCIAS288	

INTRODUÇÃO

A busca pela excelência na prestação de serviços e no atendimento ao cliente, têm sido um dos principais objetivos das instituições nos dias atuais, independente da categoria que ocupam na economia. O primeiro setor da economia designa a prestação de serviços relacionadas as atividades governamentais, o segundo refere-se ao ramo empresarial e econômico já o terceiro é composto por entidades privadas da sociedade civil que exercem atividades de interesse público sem finalidade lucrativa.

De acordo com artigo 174 da Constituição Federal de 1988 (Art 174 da CRFB de 1988), como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado. Dessa maneira o Estado pode ser empossado como responsável por estimular a prestação de serviços a sociedade, passando a atuar como órgão regulamentador.

Para que possa obter resultados positivos na prestação de serviço e atendimento ao público o Estado delega as suas atividades para entidades pertencentes ao terceiro setor na economia, pois essas têm o papel de atuar juntamente com o Estado em prol de proporcionar assistência ao maior número de cidadãos possível, atendendo as necessidades da sociedade, onde o poder público não consegue atuar de maneira direta.

Para alcançar os seus objetivos, as entidades precisam usufruir de um bom planejamento estratégico. Onde esse será desenvolvido de acordo com as características e necessidades da organização. Quando bem elaborado, mobiliza a equipe de trabalho em busca do mesmo objetivo e alavanca a visão de futuro. Pois possibilita o reconhecimento das fraquezas, ameaças, forças e as oportunidades. Recursos indispensáveis na decisão das estratégias organizacionais, pois são caracterizados como itens norteadores da instituição. A elaboração do planejamento estratégico primeiramente tem como objetivo alinhar toda a organização, unificando os potenciais humanos, e materiais em um mesmo objetivo. O planejamento vai muito além do traçar ações, ele permite o fortalecimento e o progresso do órgão.

No caso das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) o intuito do planejar está em lograr uma excelente prestação de serviço aos cidadãos. Costumeiramente no momento do planejamento muitas organizações

procuram entender o passado, para que possam basear o seu futuro de acordo com esse cenário. O objetivo da ferramenta de cenários é tomar decisões estratégicas que sejam aceitáveis para todas as situações futuras possíveis. Não importa o resultado futuro, a organização terá mais chances de estar preparado para ele e possivelmente influenciá-lo se trabalhou e pensou seriamente sobre cenários (SCHWARTZ, 2003)

Elaborar uma proposta com o objetivo de implantar o planejamento estratégico nas instituições sem fins lucrativos sem dúvidas é um grande desafio. O planejamento estratégico tem ganhado a sua força já em grandes organizações públicas. Com esse trabalho foi percebido que apesar de todas as limitações, a ferramenta implantada no órgão privado vem sendo adaptada, e aos poucos está sendo implantada da melhor maneira possível no setor público, isso nos motiva a buscar de maneira mais acentuada o conhecimento, logo que seremos gestores de mudanças no nosso campo de trabalho.

As ferramentas utilizadas no planejamento estratégico ainda possuem pouca aplicabilidade na esfera pública. Seja porque a utilização desse depende de habilidades conceituais ou até mesmo a experiência e valores dos integrantes que compõe a organização. Segundo Mara (apud, OLIVEIRA, ROSS, ALTIMEYER, 2005 p. 4) o Planejamento Estratégico apresenta-se como uma importante ferramenta gerencial tanto para as organizações que objetivam o lucro como finalidade, quanto para as que não o almejam, pois contribui para realizar a adequada alocação de recursos, e fortalecer a organização financeiramente

A relevância do trabalho está em apresentar a importância da aplicação da metodologia de planejamento estratégico em organizações classificadas como terceiro setor. Limitando-se no âmbito da pesquisa em organizações classificadas na esfera federal como OSCIP. Essas organizações têm crescido e ganhando cada vez mais o seu espaço e importância na sociedade. Pois são organizações responsáveis por desempenhar funções que a priori deveriam ser desenvolvidas pelo Estado, mas por não conseguir como primeiro setor realizar todas as atividades de maneira individualizada acaba transferindo-as.

Para que se consiga realizar essas atividades de maneira eficiente e eficaz, faz-se necessário o uso de uma boa metodologia de planejamento estratégico. A pesquisa demonstra como esse mesmo pode ser aplicado, e quais as ferramentas e os processos que precisam ser definidos para que esse planejamento realmente possa ter êxito. Logo, que para isso, é imprescindível a análise de cenários externos e

internos, para que se possa atuar nos pontos mais relevantes de acordo as informações coletadas. Nesse pensamento surge a indagação: Como a aplicação de um Planejamento Estratégico pode cooperar na gestão de uma organização do terceiro setor, mais designadamente em uma OSCIP?

A pesquisa teve como objetivo geral realizar um diagnóstico na OSCIP pesquisada, com o intuito de demonstrar a contribuição da implantação do planejamento estratégico na gestão.

Os objetivos específicos foram:

- Obter, através da entrevista com o gestor, informações sobre as funções desenvolvidas pelo Instituto, procurando identificar sua missão, visão e valores.
- Realizar uma análise SWOT identificando as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças que circundam a instituição.
- Definir de acordo com a realidade da instituição os processos e os passos para a implantação do planejamento estratégico.

Para alcançar os objetivos do trabalho foram realizadas várias pesquisas com o intuito de entender o surgimento do terceiro setor no Brasil, o seu funcionamento, estrutura e funções. Foi percebido que o terceiro setor surgiu de uma necessidade do Estado de delegar as suas atividades não exclusivas para outras instituições, passando a desempenhar o papel de fiscalizador das atividades.

Com as informações coletadas a respeito do terceiro setor. Foi visitada uma Oscip localizada no município de Maracanaú, com o desígnio de entender a sua missão, e posteriormente levantar possíveis pontos de proposta de atuação. Foi percebido uma oportunidade de intervenção na esfera estratégica. Dessa maneira foi estudado e proposto a aplicação do planejamento estratégico em sua rotina.

Foi levantado os fatores externos e internos que impactam diretamente no desempenho das atividades. Enaltecendo os pontos externos, de oportunidade e ameaça com o intuito de estabelecer um planejamento com o uso da ferramenta de plano de ação. Dessa maneira foi realizado o diagnóstico e estabelecidas as ações com os devidos prazos e responsáveis pelo seu cumprimento.

CAPÍTULO 1 – BREVE HISTÓRICO E ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL

Durante o governo de Vargas foi fomentado no Brasil a primeira grande reforma do Estado. Foi na implantação do Estado Novo em 1937 durante o regime ditatorial que as intervenções na economia nacional tiveram o seu início. O Estado ficou conhecido como um fator de desenvolvimento econômico e social, pois passou a apoiar em seu novo modelo de gestão o profissionalismo, impessoalidade e a descentralização.

Nesse mesmo período foi que se estabeleceu o conceito de terceiro setor assinalando o papel que iria desempenhar nas políticas públicas brasileiras por meio das organizações. Com a missão de minimizar ou suprir as carências do Estado, sendo vista como a alternativa para bem-estar social. Segundo Idalberto Chiavenato:

Por meio de um programa de publicização, transfere-se para o setor público não-estatal, a produção dos serviços competitivos ou não-exclusivos do Estado, estabelecendo um sistema de parceria entre o Estado e a sociedade para seu financiamento e controle (2008, p. 405)

Determinar padrões distintos de atuação para cada setor do Estado tem efeitos positivos para o aumento da eficácia e eficiência do aparelho de Estado como um todo. (RAMOS, 1997). Dessa maneira o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995 (BRASIL, 1995) define os quatro setores de atuação do Estado.

Setor do Estado	Atribuições
<p style="text-align: center;">Núcleo Estratégico</p>	<p>Corresponde ao governo, em sentido lato. É o setor que define as leis e as políticas públicas, e cobra o seu cumprimento. É, portanto, o setor onde as decisões estratégicas são tomadas. Corresponde aos Poderes Legislativo e Judiciário, ao Ministério Público e, no poder executivo, ao Presidente da República, aos ministros e aos seus auxiliares e assessores diretos, responsáveis pelo planejamento e formulação das políticas públicas.</p>

<p>Atividades Exclusivas</p>	<p>É o setor em que são prestados serviços que só o Estado pode realizar. São serviços em que se exerce o poder extroverso do Estado - o poder de regulamentar, fiscalizar, fomentar. Como exemplos temos: a cobrança e fiscalização dos impostos, a polícia, a previdência social básica, o serviço de desemprego, a fiscalização do cumprimento de normas sanitárias, o serviço de trânsito, a compra de serviços de saúde pelo Estado, o controle do meio ambiente, o subsídio à educação básica, o serviço de emissão de passaportes, etc</p>
<p>Serviços Não-Exclusivos</p>	<p>Corresponde ao setor onde o Estado atua simultaneamente com outras organizações públicas não-estatais e privadas. As instituições desse setor não possuem o poder de Estado. Este, entretanto, está presente porque os serviços envolvem direitos humanos fundamentais, como os da educação e da saúde, ou porque possuem “economias externas” relevantes, na medida que produzem ganhos que não podem ser apropriados por esses serviços através do mercado. As economias produzidas imediatamente se espalham para o resto da sociedade, não podendo ser transformadas em lucros. São exemplos deste setor: as universidades, os hospitais, os centros de pesquisa e os museus.</p>
<p>Produção de bens e serviços para o mercado</p>	<p>Corresponde à área de atuação das empresas. É caracterizado pelas atividades econômicas voltadas para o lucro que ainda permanecem no aparelho do Estado como, por exemplo, as do setor de infraestrutura. Estão no Estado seja porque faltou capital ao setor privado para realizar o investimento, seja porque são atividades naturalmente monopolistas, nas quais o controle via mercado não é possível, tornando-se necessário no caso de privatização, a regulamentação rígida</p>

Quadro 1 – Setores de Atuação do Estado
Fonte: Elaborado pela autora

Com a atuação do terceiro setor na sociedade, o Estado deixa o papel de executor ou prestado direto das atividades, ganhando o papel de regulador. Segundo Alexandre Mazza (2016, p. 288), no âmbito federal, duas qualificações podem ser

atribuídas para entidades do terceiro setor: a) Organizações Sociais (OS's) e b) Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs)

1.1 ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

As organizações sociais foram instituídas pela lei 9.637/98 ficando definido de acordo com o artigo 1º:

Que o Poder Executivo poderá qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos aos requisitos previstos nesta lei. (Art 1º da lei nº 9.637 de 1998)

As organizações sociais desempenham atividades de interesse público, mas não são considerados serviços públicos propriamente ditos. Pois elas representam uma parceria entre a administração pública e a iniciativa privada, executando atividades que antes da emenda constitucional 19/98 eram desempenhadas unicamente por entidades públicas.

O instrumento de formalização de parceria entre a administração e as organizações sociais é o contrato de gestão. Onde estarão discriminadas as responsabilidades e obrigações do poder público e da organização social. O contrato de Gestão será fiscalizado pelo órgão ou entidade supervisora da área de atuação correspondente à atividade contratada.

1.2 ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO (OSCIP)

As Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) são pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos. É composta por iniciativa dos particulares que tem como finalidade desempenhar serviços não exclusivos do Estado. A parceria com a Administração Pública é formalizada por meio do termo de parceria, onde é discriminado obrigatoriamente as responsabilidades e obrigações do Poder Público Federal e das OSCIP's.

As OSCIP's são regulamentadas pela Lei 9.790/99, o artigo 3º da lei define que a qualificação somente poderá ser outorgada as pessoas jurídicas de direito

privado, sem fins lucrativos, cujos objetivos sociais tenham pelo menos uma das seguintes finalidades:

- I. Promoção de assistência social;
- II. Promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;
- III. Promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;
- IV. Promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;
- V. Promoção da segurança alimentar e nutricional;
- VI. Defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;
- VII. Promoção do voluntariado;
- VIII. Promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza.
- IX. Experimentação, não lucrativa, de novo modelos sócio produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;
- X. Promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;
- XI. Promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;
- XII. Estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos”.

1.3 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta que vem sendo alvo de inúmeros estudos e pesquisas, sejam elas acadêmicas ou dentro das próprias organizações. Ele faz parte do processo de elaboração da estratégia, na qual se define a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas (MAXIMIANO, 2006).

O planejamento estratégico quando bem utilizados nas empresas, faz com que essas mesmas possam avaliar os seus fatores internos e externos. Podendo dessa maneira projetar um futuro levando em consideração todos os fatores que o cercam.

O planejamento estratégico é formal e de grande possibilidade de alcance que, por meio de uma metodologia e dos instrumentos apropriados, garante a gestão estratégica das ações e dos projetos, de maneira a propiciar que os objetivos e metas organizacionais sejam atingidos. (COSTA, 2004).

É no método de planejamento estratégico que a organização se mobiliza para edificar o seu futuro mediante uma conduta proativa, com a qual considera o seu ambiente atual e futuro. Um dos maiores desafios de um administrador é prever

mudanças e se antecipar a elas, atuando de forma a aumentar a probabilidade de aproveitar as oportunidades e de amenizar os impactos das ameaças que surgem. (FERREIRA, REIS, PEREIRA, 1997)

Administrar estrategicamente é agir de forma estruturada, sistemática e intuitiva, ratificando um conjunto de princípios normas e funções par alavancarem, harmoniosamente, o processo de planejamento que alçara a organização à situação futura desejada. O principal propósito do planejamento é envolver toda a organização no mesmo intuito, na mesma direção. Para isso faz-se necessário a tomadas de decisão, podendo basear-se em cenários passado e presente, para soluções futuras.

1.4 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É no processo de elaboração que se objetiva identificar a missão, visão, valores, pontos fortes, fracos oportunidades, ameaças e estratégias organizacionais. Para que posteriormente seja realizado um plano de ação traçando melhorias para as principais dificuldades levantadas ou até mesmo ações que venham manter um processo identificado como consolidado dentro da instituição.

1.4.1 Missão

Segundo Braulio, (apud, OLIVEIRA, ROSS, ALTIMEYER, 2005 p. 6) a especificação da missão: Diz respeito à definição do motivo da existência da organização, ou seja, a justificativa social que dá sustentação às suas condutas. Assim, a organização deve ser considerada como um meio para um fim, e não com um fim em si própria. O autor sugere que, antes mesmo da formulação da missão, a organização deve conhecer os seus stakeholders, a fim de que ela possa se adequar a eles, pois “[...] a chave para o sucesso de uma organização pública ou sem fins lucrativos é a satisfação dos seus stakeholders”

A missão organizacional pode ser vista como a razão de ser da instituição, qual é o impacto dessa mesma dentro da sociedade. A definição de missão deve responder a algumas perguntas chaves, como: Quem somos nós? O que fazemos? Porque fazemos?

Definir a missão da organização pode ser uma etapa difícil e perigosa. Logo, vencendo esta fase consegue-se estabelecer metas e desenvolver estratégias em busca de um alto desempenho. (DRUCKER, 1992).

1.4.2 Visão

A visão opera como um norteador para a organização. Define-se a direção a ser seguida, através das diretrizes propostas pelos gestores da organização sobre o futuro da empresa. É uma comparação do posicionando a empresa atualmente para onde ela deseja chegar. (PEREIRA, 2010)

Na visão identifica-se onde a organização pretende chegar, qual é a sua expectativa no curto ou longo prazo. A visão atua de maneira essencial no que diz respeito à definição das estratégias organizacionais. Pois é por meio das estratégias que será possível atingir a visão estabelecida.

1.4.3 Valores

A definição dos valores consiste em um conjunto de conceitos que a empresa acredita ser fundamental para a realização de sua visão estratégica, e que será percebida pela sociedade em que ela está inserida, além de orientar suas atividades. (PADOVEZE, 2007)

Os valores são princípios que baseiam as ações dentro da organização, logo que eles funcionam como itens norteadores internos para a prática das atividades institucionais. Podem ser classificados como a prática da ética e da moral.

1.4.4 Análise SWOT

A elaboração do planejamento estratégico inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, ou seja, o gestor deve identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, tendo capacidade de extrair as oportunidades do ambiente. (OLIVEIRA, 2002).

A técnica SWOT situa-se no campo de análise ambiente (interno e externo) e é habitualmente utilizado em processos de planejamento estratégico, para julgamento do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição. Ela é aplicada em estágios preliminares de processo decisório, geralmente como um passo - diagnóstico de ambiente - dentro do planejamento estratégico da organização. (SILVEIRA, 2001)

O termo SWOT é uma sigla em inglês que em português representa, strenghts (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades), threats (ameaças). Normalmente no Brasil é utilizada a sigla fofa, forças, oportunidades,

fraquezas e ameaças. A análise é uma ferramenta que procura avaliar os ambientes internos, como a força e fraqueza, e o ambiente externo, como as oportunidades e ameaças da organização. Com o intuito de formular estratégias de melhorias para as organizações e acordo com o que foi identificado no ambiente interno e externo.

Para que o diagnóstico seja completo ele deve apresentar algumas características básicas, tais como considerar o ambiente da organização e as variáveis pertinentes; identificar as ameaças dos mesmos, a fim de evitá-las e as oportunidades, a fim de usufruí-las; conhecer seus pontos fortes e fracos e a agir de forma integrada contínua e sistemática (OLIVEIRA, 2004)



Figura 1 – Análise SWOT

Fonte: Site Profissionais TI PTI – Link: <https://www.profissionaisiti.com.br/2014/09/o-que-e-analise-swot-ou-matriz-swot/>

Strengths (Forças): É classificada como um fator interno. A força está relacionada ao diferencial da organização dentro do mercado competitivo. O que a organização pode apresentar de inovador, que as demais não utilizam ou não tenham vivencia. Para definir as forças de uma organização pode fazer as seguintes perguntas:

1. Quais são as melhores atividades?
2. Quais os melhores recursos?
3. Qual a maior vantagem competitiva?

Weaknesses (Fraquezas): É classificada como um fator interno. A fraqueza

ao contrário da força, ela interfere negativamente nos processos organizacionais. Para definir as fraquezas de uma organização pode fazer as seguintes perguntas:

1. A mão de obra é qualificada?
2. Existe necessidade de treinamentos, novas capacitações?
3. Existem falhas no meu processo?

Opportunities (Oportunidades): É classificada como um fator externo. A oportunidade influencia de maneira positiva a organização, logo que é por meio dela que a organização poderá adentrar novos ramos de trabalho e possivelmente obter maiores vantagens competitivas. Nos fatores externos não existe uma descrição sistemática, logo que esses são incontroláveis pela organização. Sendo assim, as oportunidades podem ser previstas por meio de pesquisas e planejamentos que buscam antever acontecimentos futuros. Podemos citar como exemplo, uma oportunidade de novas segmentações no mercado, alteração de algum tributo e mudanças na estruturação política.

Threats (Ameaças): É classificada como um fator externo. Ao contrário da oportunidade, as ameaças são influências negativas para as organizações. Podendo influenciar de maneira negativa desde o planejamento estratégico como também os resultados. As ameaças, também são previstas por meio de pesquisas e planejamentos que buscam antever as ameaças que poderão vir no curto ou no longo espaço de tempo. Podemos citar como exemplo, uma previsão de queda de mercado em uma determinada segmentação, uma catástrofe ambiental e impactos político-econômicos.

1.4.5 Plano de Ação

No implemento do plano de ação, pretende unir as estratégias estabelecidas e a fase de execução e controle do planejamento estratégico. E no plano que são estabelecidas as ações necessárias para que seja atingido o objetivo, além das ações, ele deve conter os respectivos responsáveis e os prazos de cumprimento de cada ação estabelecida.

O plano de ação é constituído por várias etapas a serem seguidas a partir de um planejamento. Estas são priorizadas por ordem cronológica, devendo constar: objetivos empresariais; metas; ações a tomar; responsável por cada meta; prazo, ação e o seu custo. (VALADARES, 2003)

CAPÍTULO 2 - COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa teve o intuito de aproximar-se do órgão pesquisado, por meio de entrevistas e levantamento de informações e dados institucionais. Quanto aos objetivos, é definida como descritiva, pois procura demonstrar as características de uma OSCIP e possível aplicabilidade da ferramenta de planejamento estratégico dentro do contexto vivenciado pela mesma.

Pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas aparece na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. (GIL, 1999)

Busca compreender de forma minuciosa as situações apresentadas nas entrevistas, investigando a percepção do todo dentro do fenômeno estudado, por conta destas características apresentadas, a pesquisa apresentada pode ser classificada também como qualitativa. Pois a mesma, não busca técnicas estatísticas, porém, foca na interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados. O ambiente de fonte de informação é a pesquisa e o pesquisador peça fundamental no processo de investigação.

Para a realização da pesquisa foi utilizado como fonte de dados a pesquisa bibliográfica por meio de livros e artigos em sites que tratam do assunto discorrido e as entrevistas semiestruturadas realizadas na instituição pesquisada. Para Lakatos e Marconi:

A pesquisa bibliográfica, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas monografias, teses, material cartográfico etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]” (2010, p. 57).

Foi realizado um estudo no estatuto social da instituição. Além do estudo buscou-se identificar na prática a missão, visão e os valores descrito no mesmo. De maneira concomitante foram realizadas entrevistas com o diretor executivo para que fossem extraídas o maior volume de informações possíveis da realidade vivida.

A entrevista trata-se de uma técnica de pesquisa cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e

situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador (MARTINS, 2008, p. 27)

Posteriormente, depois da consolidação de todas as informações obtidas. Foi realizado outro encontro, onde foi levantada os fatores internos (força e fraquezas) e os fatores externos (oportunidades e ameaças). De acordo com o que foi identificado, foi proposto plano de ações para o diretor, com o intuito de alavancar a efetividade da instituição.

2.1 ENTREVISTA

A pesquisa foi realizada em uma instituição jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de associação de caráter social, científico e tecnológico, com sede no município de Maracanaú, no estado do Ceará. A pesquisa foi realizada por meio de acesso as informações internas, como estatutos e códigos de ética, além da entrevista que foi realizada com o diretor executivo onde foram levantados os seguintes pontos:

1. Qual é o foco de atuação da instituição?
2. Quais são os projetos realizados hoje, e quais os objetivos com cada um deles?
3. Qual é a missão da instituição?
4. Qual é a visão?
5. Quais são os valores?
6. Como é realizado o planejamento ?
7. De que maneira é acompanhado o desempenho dos projetos?
8. Como o órgão atua diante do não atingimento de meta? Existe alguma metodologia adotada como padrão?

2.2 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A instituição procura atender as exigências sociais atuando nas mais diversas áreas como: Tecnologia da informação por meio do desenvolvimento, manutenção, implantação, locação, instalação, configuração de sistemas de informação e de equipamentos de informática e comunicação.

Na gestão e administração trabalha com a implantação de políticas públicas, prioritariamente nas áreas de trabalho, emprego, empreendedorismo,

otimização de processos, planejamento estratégico e orçamento participativo. Atuando também, na qualificação profissional estratégico com a inclusão digital no mercado de trabalho através de cursos e com o cooperativismo de compra e venda através do artesanato.

Realiza projetos que atende a necessidade da comunidade, seja ela da fase mais adulta ou jovial. Exercendo atividades de natureza continua nas áreas de cultura, assistência social, saúde e educação. A finalidade das organizações sem fins lucrativos é de provocar mudança social, sendo dessa forma os reais agentes de mudanças. Por conta dessa assistência a comunidade, o instituto possui vários programas em prol do desenvolvimento sócio cultural.

2.4.1 Missão

Fazer a diferença na vida das pessoas e das organizações, por meio da transformação do conhecimento em práticas sociais.

2.4.2 Visão

Ser uma organização inovadora e sustentável reconhecida nacionalmente pelo desenvolvimento e implantação de projetos nas áreas tecnológicas e sociais baseadas em valores e princípios que provam a excelência.

2.4.3 Valores

Atua sob a orientação dos seguintes valores: Agilidade, ética, espírito de equipe, comprometimento, criatividade.

Trabalha com foco no desenvolvimento, gestão e execução de projetos de inovação, nas áreas de modernização tecnológica, formação profissional, inclusão digital, informática educativa, trabalho e empreendedorismo, atendendo a instituições públicas e privadas utilizando a tecnologia da informação e comunicação.

2.4.4 Identificação dos projetos da OSCIP

Projeto de Inclusão Socio Digital e Qualificação Profissional (SeLiga) é um

projeto de inclusão digital da Prefeitura de Maracanaú, que proporciona capacitação profissional, informática educativa e acesso livre a telecentros em Maracanaú, localizados em escolas públicas, tribo indígena, biblioteca pública, na cadeia pública de Maracanaú, na casa do empreendedor, além da casa do trabalhador no município de Caucaia. O projeto possui hoje cerca de 50 telecentros, capacitando cerca de 30 mil pessoas.

Para promover a inclusão digital, o SeLiga proporciona capacitação profissional, informática educativa e acesso livre a telecentros fazendo da tecnologia um instrumento capacitador, transformador e útil para a vida das pessoas socialmente excluídas. Para promover a qualificação profissional, o SeLiga oferece à comunidade cursos profissionalizantes, majoritariamente no formato de educação a distância (EAD), nas áreas administrativas e computacionais, por meio da utilização de itinerários formativos.

O Projeto que envolve o centro de treinamento em confecção e moda, formar profissionais para trabalhar em médias e pequenas empresas de vestuário, operando máquinas de costura industrial, modelagem básica e de lingerie e trabalhos manuais. Qualifica jovens desempregados, residentes no município de Maracanaú e com idade mínima de 18 anos e promove a inserção desse público no mercado de trabalho. Atualmente as peças fabricadas no centro são doadas para o hospital municipal e entidades beneficentes.

O projeto trabalho e empreendedorismo têm como principal objetivo apoiar a comercialização do artesanato e proporcionar a capacitação para o empreendedorismo a todos os artesãos participantes. O programa também viabiliza a comercialização dos produtos, capacita mão de obra e promove a realização de cursos de iniciação ao empreendedorismo. O projeto favorece diretamente a mais de 144 artesãos e tem histórico de mais de 1.200 empreendedores capacitados.

O OSCIP entende que uma das alternativas para o desenvolvimento socialmente sustentável é a participação e a organização das pessoas. Por essa razão atua no projeto trabalho e empreendedorismo, como coordenador dos grupos de artesãos estimulando a participação em feiras, eventos, divulgação dos produtos e prospecção de clientes. Atuando no âmbito comercial, promove a economia solidária e justa, que estimula a comunidade de artesãos a realizarem um trabalho que garante a geração de renda, a dignidade e a inclusão social.

Dentro do projeto de movimento criativo, é realizado curso de marketing

digital, executado pela OSCIP, por meio do programa de eficiência energética luz solidária da Coelce, e com apoio do governo de Maracanaú.

A qualificação possui módulos de introdução ao marketing, empreendedorismo e e-commerce, publicidade e propaganda, identidade visual e projeto final, equivalente às 20h de trabalho voluntário em micro e planejamento pequenas empresas do Município.

O projeto programando e aprendendo consiste no desenvolvimento de uma metodologia para ensino de lógica de programação de computadores para crianças e adolescentes por meio da utilização de um ambiente interativo e linguagem visual. Essa metodologia foi desenvolvida e avaliada junto a pedagogos e mestres universitários. Visando o aprendizado de forma lúdica e prazerosa a crianças e adolescentes.

É apresentado como benefício à motivação e o interesse a curiosidade, o desenvolvimento dessa mesma, o conhecimento em lógica de programação, desenvolvimento de raciocínio lógico e o aumento de concentração. Contabiliza-se mais de 370 (trezentos e setenta) beneficiados.

CAPÍTULO 3 - PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Para a elaboração da proposta de planejamento estratégico foi necessário um estudo no estatuto social, completando as informações obtidas no ato da entrevista com o diretor executivo. Foi realizada reunião com o mesmo onde foi apresentada a proposta de desenvolver uma metodologia de planejamento estratégico de acordo com as conclusões retiradas da análise SWOT. Dessa maneira a metodologia segue com o seguinte fluxo de definição.

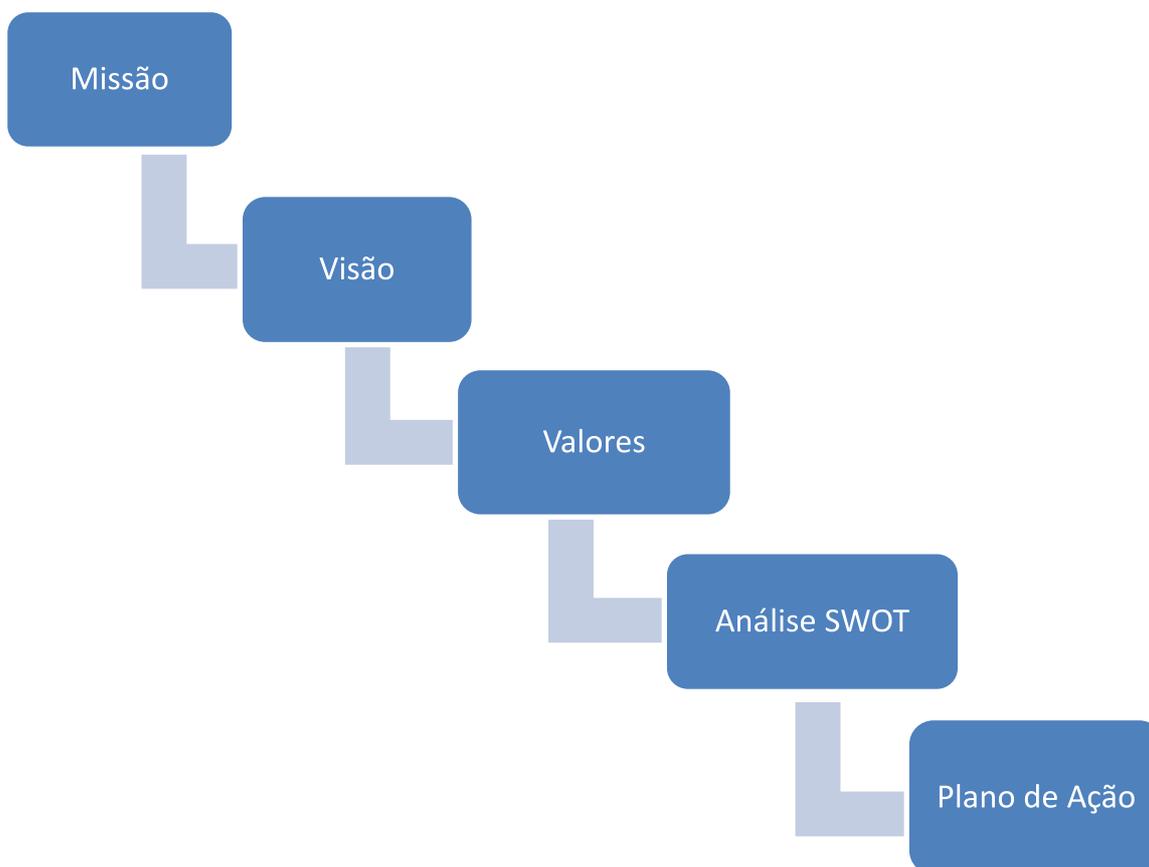


Figura 2 – Fluxo de Implantação do Planejamento Estratégico

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com a reunião realizada com o diretor, a instituição já possui missão, visão e valores definidos. Partindo do pressuposto que a instituição já possui um norte e um ideal. Iremos continuar na metodologia, a partir da análise SWOT, identificando os fatores externos e internos.



Figura 3 – Análise SWOT realizada na entidade pesquisada
Fonte: Elaborado pela autora

Após a realização da análise SWOT, pode verificar os pontos fracos que carecem de estratégias, demandando a aplicação de um plano de ação, com o intuito de reduzir ou eliminar as deficiências pontuadas. De acordo com Oliveira, “a função das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que irão servir de base para o alcance dos objetivos e desafios estabelecidos”. Segue abaixo os planos de ações proposto de acordo com cada realidade levantada dentro da instituição.

Problema	Ação	Responsável	Prazo
Concorrência com outras instituições.	Buscar qualificar-se cada vez mais enquanto instituição, treinando e desenvolvendo a equipe com o intuito de avançar novos horizontes.	Paulo Germano (Diretor Executivo)	01/10/2016
Situação política	Desenvolver mecanismos de defesa, para serem aplicados internamente com o objetivo de proteger-se.	Paulo Germano (Diretor Executivo)	01/10/2016
Supressão de verbas públicas	Criar gestão estratégica focada na vertente administrativo-financeiro com a intenção, de no momento em que não forem repassadas as verbas para a realização dos projetos, a instituição ter verbas para prosseguir independentemente da situação. Pois será realizado o gerenciamento das receitas.	Paulo Germano (Diretor Executivo)	01/10/2016

Quadro 2 – Plano de ação voltado para a entidade
Fonte: Elaborado pela autora

3.1 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada com o intuito de demonstrar a importância da adaptação de uma metodologia de planejamento estratégico em uma organização classificada como OSCIP atuante no terceiro setor. A metodologia aplicada na pesquisa, geralmente empresas privadas já a utilizam com o intuito de terem diferenciais frente ao mercado competitivo que as cercam.

Muitas empresas sem finalidades lucrativas estão adaptando o uso desse planejamento com o intuito de manter sua sustentabilidade frente as dificuldades externas, como políticas públicas e supressão de verbas para custear os projetos já

em andamento. A proposta de aplicação da ferramenta foi desenvolvida de acordo com os pontos levantados como fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Pode concluir que é de primordial importância que as empresas sem fins lucrativos venham a adaptar em suas rotinas de trabalho ferramentas de gestão estratégica com o intuito de se tornarem autossustentáveis, frente as interferências externas.

Com a aplicação do planejamento, a instituição poderá adaptar a metodologia, atuando não mais nos seus pontos fracos, como definido na análise. Mas sim, nos desvios das suas metas, definindo um plano de ação de acordo com as metas de cada projeto, além de atuarem de maneira estratégica, com ações futuras que busca trazer estabilidade e consistência para a instituição frente as interferências externas.

Além de mobilizar o instituto com visão de futuro, fazendo com que os seus funcionários venham a ser mais proativos, e que busquem maiores qualificações para atuarem com as ferramentas de gestão. Proporcionando dessa maneira crescimento mútuo entre a entidade e seus funcionários, possibilitando também melhor consistência impactando diretamente nos processos de aquisição de novos projetos e parcerias.

A proposta de aplicação da metodologia foi muito bem aceita pelos gestores, porém não foi cumprido os prazos estabelecidos nas ações. Foi sugerido o uso do PDCA para gerenciar as rotinas do planejamento, logo que por meio dessa ferramenta de melhoria contínua, sempre vai existir o planejamento, a execução, a verificação e o agir corretamente de maneira sucessiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A oportunidade de realizarmos uma pesquisa na esfera pública nos faz perceber como as instituições carecem de profissionais que queiram fazer diferente, que busquem a melhoria e a excelência de maneira constante, pois são poucos que realmente fizeram disso um estilo de vida. Conhecer a rotina da instituição nos apresentam vários pontos de oportunidade e de crescimento que são negligenciados muitas vezes por falta de mão de obra qualificada ou por falta de recursos materiais. Apesar desses fatores negativos, é notório que o objetivo final conseguiu ser alcançado pois sempre tem algumas pessoas que querem fazer diferente.

A instituição pesquisada tem um grande diferencial pois ela atua com profissionais de várias áreas específicas dessa maneira a instituição é dotada de oportunidades na sua área de atuação. Como o seu produto final é proporcionar oportunidade para a comunidade por meio de projetos, eles conseguem atingir a área de desenvolvimento profissional para os jovens, mulheres e até mesmo os mais idosos. Por meio de trabalho com corte e costura, informática, artesanato, etc.

Conhecer as rotinas vivenciada pela instituição pesquisada nos traz esperança como futuros administradores públicos. Pois vemos que o Estado mesmo que não consiga atuar em todas as áreas ele possuem várias estratégias para que a comunidade possa ser alcançada como um todo. Foi bem interessante também ver a maneira que é direcionado o recurso financeiro repassado para que os projetos possam acontecer. E principalmente, a prestação de contas do dinheiro repassado, que deve ser realizada de maneira mensal por meio de relatórios financeiros.

Conclui-se que foi de primordial importância essa pesquisa logo que tivemos a oportunidade de atuar com uma proposta de intervenção, dentro de uma situação levantada como fator negativo pelo diretor executivo dentro da instituição. Acompanhando bem de perto a estruturação da metodologia e quais os pontos positivos e negativos causados com uma proposta de mudança de postura.

REFERÊNCIAS

- BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília. DF: Senado 1988.
- BRASIL, Qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. **Lei 9.790 de 23 de março de 1999**. Brasília. DF: Senado 1999.
- BRASIL, Qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização. **Lei nº 9.637 15 de maio de 1998**. Brasília. DF: Senado 1998.
- BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (F.H. Cardoso). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília. DF 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>
Acesso em: 21 de junho. 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública** – 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 405 p.
- COSTA, Eliezer Arantes de. **Gestão Estratégia**. São Paulo: Editora Saraiva, 2004. 100 p.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 2 ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1994. 166 p.
- FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M.I. **Gestão Empresarial de Taylor aos nossos dias: Evolução e tendência da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997. 50 p.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 20 p.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996. 35 p.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 163 p.
- MAZZA, Alexandre. **Manual de direito administrativo / Alexandre Mazza**. – 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. 287 p.
- OLICEIRA, Braulio e ROSS, Erinede e ALTIMEYER, Hellen. **Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos**. Curitiba: Revista. FAE, 2005. 120 p.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 340 p.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico: Conceito, metodologia e praticas**. 20. Ed. São Paulo: Atlas, 2004 143 p.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 1. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2003. 483 p.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010. 76 p.

RAMOS, Marcelo de Matos. **Contratos de Gestão: instrumentos de ligação entre os setores do aparelho do Estado**. *Revista do Serviço Público*. São Paulo. Ano 48. N. 2. mai./ago. 1997. 81 p.

SCHWARTZ, Peter. **Cenários: as surpresas inevitáveis, tradução Maria Batista**. Rio de Janeiro. Campus, 2003. 50 p.

SILVEIRA, H, SWOT. In: TARAPANOFF, K. (Org). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001. 209 p.

SITE **Instituto para Desenvolvimento Tecnológico e Social. (IDEAR)**. Disponível em <http://www.idear.org.br/>. Acesso em 15 de agosto 2016

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas : técnicas para a sua elaboração passo a passo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 118 p.