

**ÁREA TEMÁTICA:**

Estratégias e competências organizacionais

**TÍTULO:**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: A ADEQUAÇÃO DA ANÁLISE DA  
ESTRATÉGIA ADOTADA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA  
ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL**Jonimar da Silva Souza**jonimarsouza@gmail.com  
Universidade Federal de Rondônia**Ercília Souza Araújo**Ercilia.araujo@portovelho.br  
Universidade Federal de Rondônia**Maria Berenice Alho da Costa Tourinho**btourinho@gmail.com  
Universidade Federal de Rondônia**RESUMO**

Este estudo tem por objetivo demonstrar a análise do planejamento estratégico em uma instituição sem fins lucrativos. Para tanto, a pesquisa utilizou o método qualitativo apoiado na estratégia de estudo de caso. O trabalho foi constituído de estudo documental e de abordagem em forma de entrevista com questionários aos membros da instituição. O referencial adotado foi construído a partir da importância de se desenvolver uma análise estratégica competente em relação ao planejamento estratégico adotado na organização. Os resultados alcançados permitem deduzir que o modelo de análise adotado, modelo SWOT, foi fundamental para encontrar os pontos de crescimento, bem como os pontos de fragilidade da organização pesquisada. Embora prático e de fácil entendimento, verificou-se que o modelo adotado não é o ideal para instituições sem fins lucrativos. Numa época de acelerada competitividade, torna-se necessário corrigir essa observação da análise estratégica planejamento estratégico não garante por si só de atender as demandas de um ambiente externo extremamente volátil, onde mesmo as organizações sem fins lucrativos precisam desempenhar com competências o seu papel para sobreviver.

**Palavras-Chave:** Planejamento estratégico. Avaliação estratégica. Organização Não Governamental.

**1 Introdução**

Muitas mudanças ocorridas e que hoje estamos vivenciando foram conquistadas através de lutas ferrenhas que as Organizações Não Governamentais (ONG's) enfrentaram na defesa de suas causas. As ONG's contribuem com a participação em vários seguimentos da sociedade, seja no debate, no levantamento e na publicação de informações, nas manifestações.

Contudo, quando falamos em organizações sem fins lucrativos logo temos a noção de algo humanitário, que desenvolve trabalho de ajuda em determinado seguimento da sociedade. Ao mesmo tempo, temos a visão de uma organização sem uma estrutura administrativa com definição de funções, comandos e hierarquia.

No entanto, essa visão hoje considerada antiquada está sendo despida, principalmente pelo fato de o terceiro setor comportar milhares de organizações, sendo vital para o mesmo também definir metas, objetivos, valores e um plano de ação. Dessa forma, muitas já vêm se apropriando do planejamento estratégico como ferramenta de gestão.

O propósito investigativo nesta pesquisa foi o de conhecer como se procedeu a Análise Estratégica na elaboração do Planejamento Estratégico do Centro de Defesa da Criança e do Adolescente Maria dos Anjos (CDCA) na cidade de Porto Velho-RO, bem como, qual a qualidade e efetivação das metas decorrentes da análise estratégica adotada.

Para tanto, a pesquisa está estruturada da seguinte forma: inicialmente apresentamos um referencial teórico na temática, discutindo-se a evolução do pensamento e os diferentes modelos de ferramentas de análise estratégica. Num segundo momento, desenvolveu-se o estudo de caso, onde se obteve um panorama geral sobre a instituição pesquisada, apresentando seu histórico institucional e o planejamento estratégico adotado na instituição. Por fim, e com base no referencial teórico, praticamos uma análise comparativa dos resultados apresentados pela avaliação estratégica da entidade pesquisada, possibilitando assim o entendimento sobre a adequação ou não do modelo de análise estratégica utilizado pela mesma.

Este artigo fez uso do estudo de caso descritivo como metodologia, que segundo Siena (2007, p.64) “objetiva a descrição das características de certa população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis”. Argumenta ainda, que este modelo “exige o emprego de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e observação sistemática”.

Os dados sistematizados foram obtidos através da análise documental e de abordagem do tipo entrevista a colaboradores do CDCA, conduzida por

um roteiro com 10 questões, que objetivou levantar informações pertinentes à missão, visão, metas e em especial aos resultados alcançados.

Realizou-se ainda, entrevista com a moderadora da Oficina, orientada à conhecer os materiais e os métodos aplicados na formulação do planejamento estratégico. A entrevista “é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas”. (SIENA, 2007, p.110)

## **2 Planejamento Estratégico**

### **2.1 A evolução do pensamento estratégico**

A história demonstra que a maioria das ações militares, políticas, sociais, econômicas e religiosas tiveram uma composição orgânica que retratava uma estrutura hierárquica, onde se concentrava as funções de poder e de decisão. Nessa concepção a teoria da estrutura hierárquica não é novidade: Platão, Aristóteles e Hamurabi já versavam sobre ela. Assim sendo, não se pode negar que a administração sofreu enorme influência da filosofia desde a era Antiga. Nesse contexto, surge então a administração participativa nascida com a invenção da democracia pelos gregos, há cerca de 30 séculos (Kwasnicka, 1989).

No campo da administração das organizações, as idéias favoráveis à participação datam do início do século XIX. Precisamente nessa época, os primeiros sindicatos forçaram as empresas da nascente revolução industrial a compartilhar algumas de suas decisões com os representantes dos empregados. Desde então, as idéias e a experiência prática da administração participativa vem crescendo sistematicamente.

Seguindo esse raciocínio, as organizações precisam examinar os seus negócios de uma maneira objetiva certificando-se de que os seus processos, as suas pessoas e a sua tecnologia sejam adaptáveis. O enfoque melhor e mais auto-sustentável que um administrador pode ter para promover a inovação é o de gerenciar de fato o processo de desenvolver a estratégia para uma

iniciativa vencedora. É através disso que se pode construir desenvolvimento duradouro, valor permanente, retornos excepcionais e organizações poderosas.

Surge então, a administração estratégica como recurso facilitador aos gestores que procuram atingir a excelência administrativa, que em um sentido hodierno de acordo com Oliveira (1999, p. 175) “a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades”.

Já sob a ótica de Ansoff e MacDonnell (1993, p. 70), estratégia pode ser, “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Stoner (1985, p. 70) acrescenta que estratégia “é o programa para a consecução dos objetivos de uma organização e, portanto, para o desempenho de sua missão”.

Trazendo a baila o termo administração estratégica, Certo e Peter (1993) dizem que esta encontra-se incorporada à prática da gestão nas organizações, sendo compreendida como um procedimento ou uma série de etapas, em que estão incluídos o implemento de um diagnóstico do ambiente, constituição de uma diretriz organizacional; prática da estratégia organizacional; e exercício do controle estratégico, além de conservar o pessoal ativo, motivar e direcionar os agentes da organização com a finalidade de agirem em conformidade com a filosofia, política, procedimentos e normas com vistas à obtenção dos planos estabelecidos.

Por fim, outra conceituação é dada por Fischmann e Almeida (1991, p.25), para os quais:

Planejamento estratégico é uma atividade técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.

Percebemos dessa forma, um pouco da evolução histórica do pensamento estratégico, desde os tempos antigos. Essa evolução proporcionou características marcantes nas escolas clássicas. Em síntese, na tabela 1 apresentaremos as principais características das escolas de pensamento.

**Tabela 1 – Evolução do Pensamento Estratégico**

Descrição	Escola de Pensamento				
	Planejamento Financeiro	Planejamento a Longo Prazo	Planejamento Estratégico	Administração Estratégica	Gestão Estratégica
Características principais	Orçamento anual  Controle financeiro  Administração por objetivos	Projeção de tendências  Análise de lacunas  Curva de experiência  Estudo de cenários	Pensamento estratégico  Análise de mudanças no ambiente  Análise de recursos internos e competências  Alocação de recursos  Foco na formulação	Análise da estrutura da indústria  Contexto econômico e competitivo  Estratégias genéricas  Cadeia de valor  Foco na análise e implementação  Pesquisas e informações com base analítica	Pensamento sistêmico  Integração entre planejamento e controle  Coordenação de todos os recursos para o objetivo  Organização estratégica  Direção estratégica Foco nos objetivos financeiros
Sistemas de Valores	Cumprir o orçamento	Projetar o futuro	Definir a estratégia	Determinar a atratividade da indústria	Buscar sintonia com os ambientes interno e externo
Problemas	Miopia ou visão de curto prazo	Não Prever descontinuidades	Falta de foco na implementação	Não desenvolver a abordagem sistêmica	Falta de alinhamento com a filosofia organizacional
Predominância	Anos 1950	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990

Fonte: Adaptado de Gluck, Kaufmann; Walleck (1980) apud Lobato (2006).

## **2.2 As Organizações Não-Governamentais (ONG's)**

Nos últimos anos vimos o surgimento de um número muito grande de organizações sem fins lucrativos, principalmente nas áreas em que os setores responsáveis do governo, sejam eles: federais estaduais ou municipais, não atendem ou quando não muito atendem de forma inadequada e/ou insuficiente. Áreas como saúde, educação, desenvolvimento social, cultura, isto é, que visam o bem-estar de pessoas que mais necessitam de ajuda humanitária.

E em função dessas necessidades é que surge grande parte das organizações do chamado terceiro setor, que para Fernandes (1994, p.21), é “um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam a produção de bens e serviços públicos”. O terceiro setor conglomera as organizações que não tem por objetivo o lucro. Sua finalidade principal é o bem estar social do ser humano, assim engloba “organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias.” (HUDSON, 1999, p. 11).

Já Drucker (1999, p. 14), afirma que “as instituições sem fins lucrativos são agentes de mudança humana. Seu produto é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que transforma em um adulto com respeito próprio, isto é, é toda uma vida transformada”.

No entanto, existe dentro do terceiro setor uma multiplicidade de denominações para as organizações: organizações não governamentais (ONG's), entidades filantrópicas, organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), organizações sem fins lucrativos entre outras formas de associações civis sem fins lucrativos. Diante desse contexto, o conceito adotado nesta pesquisa é o de organização não governamental (ONG), que Fischer (2002, p.45), assim define “organizações caracterizam-se por serem privadas, sem fins lucrativos, formais e autônomas e incorporam algum grau de envolvimento de trabalho voluntário”.

## **2.3 O planejamento estratégico em organizações não-governamentais**

Assim como as organizações governamentais e empresariais que, na medida em que crescem necessitam de um gerenciamento maior, planejado e

estruturado, as organizações sem fins lucrativos também necessitam de ferramentas de gestão profissional.

Porém, a administração em sua evolução teórica sempre esteve voltada para as organizações com fins lucrativos e/ou nas governamentais. Deixando à margem as organizações sem fins lucrativas (Fischer e Falconer, 1998).

Mais enfático é Max S. Wortman Jr., (*apud* Stoner 1985, p. 84) que afirmam que “as organizações sem fins lucrativos estão apenas no estágio inicial de adoção do conceito de administração estratégica”. Outro fator importante é que muitas organizações sem fins lucrativos baseavam seus planejamento de acordo com a prática empresarial, muito em decorrência de seus administradores. Contudo, podemos verificar que as ONG’s estão passando pela fase de uma administração leiga e voluntariada para uma administração profissional com cargos, hierarquias e funções bem definidas. Mudanças que o atual momento exige a todas as organizações. Adaptações estas baseadas em decisões estratégicas.

O planejamento estratégico também é uma necessidade de ordenamento financeiro e econômico, visto que em um estudo feito pelo site “Contas Abertas” revela um crescimento da ordem de 1.180% do número de organizações sem fins-lucrativos em apenas quatro anos, saltando de 22 mil, em 2002, para cerca de 260 mil em 2006.

O estudo ainda revela que estas organizações foram beneficiadas pela administração federal direta com recursos da ordem de R\$ 14 bilhões. E que posteriormente não tem aprovadas suas prestações de contas, por irregularidades administrativas, financeiras e operacionais.

Desenvolver o planejamento revela-se desta forma uma necessidade para que uma organização se sobressaia em um seguimento de atuação tão concorrido, como também para se adaptar as exigências que o mercado impõe. Marcovitch (1997, p.121) argumenta que por se tratarem de organizações que desempenha ações que não visam o lucro, espera-se que “cultive a transparência” dos “resultados obtidos e recursos alocados”.

No entanto, ainda se verifica uma escassez de trabalhos neste sentido, conforme verificado por Andion (2001, p.5) onde afirma que “a gestão das suas organizações é ainda um campo inexplorado, seja por causa dos

preconceitos ideológicos existentes, seja por causa da falta de uma fundamentação teórica adaptada à natureza destas organizações”.

Nos poucos estudos de planejamento estratégico desenvolvidos para organizações sem fins lucrativos, destacamos os desenvolvidos por Oster (1995) e Drucker (1995). Para Oster “[...] a missão de uma organização sem fins lucrativos deve contribuir para limitar as suas funções, motivar seu pessoal e os seus doadores, além de avaliá-la”. Já Drucker (1995, p.39) afirma que uma organização sem fins lucrativos precisa de quatro coisas para funcionar: um plano, marketing, pessoas e dinheiro.

Como percebemos, a utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão em organizações sem fins lucrativos ainda é discreta. Porém, com novas exigências por parte dos órgãos financiadores e das legislações vigentes, esse panorama está sendo alterado.

#### **2.4 Avaliação Estratégica**

Estratégia foi empregada inicialmente pelos antigos gregos. Inicialmente utilizado por organizações militares, o termo foi apropriado para o ambiente de negócios, desenvolvido através do ritmo das transformações na sociedade em geral e no mundo empresarial em particular.

Para Megginson (1998, p. 182), estratégia é a escolha de uma alternativa projetada para atingir a missão e os objetivos da organização. Na visão de Peterson e Tiffany (1998, p. 261) estratégia atua na seguinte forma:

- ✓ Descreve como concretizar as metas e os objetivos definidos;
- ✓ Considera os valores pessoais e sociais que cercam a organização;
- ✓ Orienta na alocação e no emprego dos recursos humanos e financeiros;
- ✓ Cria uma vantagem de mercado sustentável.

Estratégia é segundo Rezende (2003, p.14) um conjunto de regras para decisão em condições de desconhecimento parcial dentro de um negócio determinado. Tem papel de configuração e direção do processo de alocação de competências e de recursos para otimizar o alcance de padrões de desempenho. Pode representar a estrutura (arquitetura) que guia as escolhas que determinam a natureza e os rumos de uma organização.



A trajetória estratégica de uma organização depende da capacidade de:

- ✓ Orientar por conjunto de parâmetros para balizar as ações em curso;
- ✓ Realizar *feedback* a partir de um momento inicial até o presente;
- ✓ Projetar prognóstico de ações necessárias a manter o curso ansiado;
- ✓ Comparação dos parâmetros com a situação atual;
- ✓ Interação com as informações de retroalimentação.

A avaliação estratégica engloba os procedimentos para exame, análise e apreciação da performance geral de uma organização. É utilizada para determinar a compatibilidade entre os objetivos e restrições, os níveis de turbulência ambiental e recursos disponíveis; para quantificar o elo entre as disponibilidades atuais de competências e aquelas que uma organização deveria possuir. Serve ainda, para estabelecer prioridades e para as constantes revisões da trajetória do planejamento em curso.

A estratégia funciona, conforme os argumentos de Peterson e Tiffany (1998, p. 262), quando existe um processo que garanta a adequação consistente do planejamento com as operações contínuas. É um processo contínuo e suas diretrizes servem também para a análise ou avaliação.

## 2.5 Principais Ferramentas Estratégicas

Objetivando a implementação de estratégias, visando assegurar a sobrevivência das organizações e construir o futuro, foram desenvolvidas ferramentas estratégicas, que para alguns autores são denominadas de matrizes estratégicas.

Na revisão literária encontram-se diversos registros sobre métodos desenvolvidos para formulação e avaliação da postura estratégica das organizações. Na tabela 2 são relacionados alguns desses métodos e evidenciadas principais finalidades:

**Tabela 2 – Métodos de avaliação da posição estratégica**

Método	Finalidades
Estrutura 7-S da McKinsey	Auxiliar na escolha da estratégia de acordo com áreas organizacionais que a influenciam ou podem ser influenciadas por ela
Matriz de Participação	Marcar posições relativas das organizações dentro de um

/Posicionamento – BCG	portfólio para gerar uma melhor distribuição de recursos
Matriz Portfólio da McKinsey/Planejamento estratégico de negócios– GE	Identificar a posição da organização no mercado relacionado a atratividade e a força do mercado, a fim de sugerir uma estratégia
Modelo das Cinco Forças de Porter	Compreender o desenvolvimento de estratégias nas indústrias a partir da intensidade da competição
Strengths, Weaknesses, Opportunities, e Threats – SWOT	Estimar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, a fim de desenvolver planos de médio e longo prazos
Modelo de Estratégia Competitiva e Avaliação de Desempenho de Porter	Visa suprir as necessidades das empresas de uma análise mais detalhada da indústria e da concorrência no processo de formulação de estratégias
Marco Lógico/ZOPP	Planejamento participativo e transparente orientado para as necessidades dos parceiros e dos grupos-alvo e na noção de que um projeto ou programa constitui um processo. Permite que as partes envolvidas participem das decisões. Procedimento gradual através de uma seqüência de etapas sucessivas e interligadas de planejamento.

Fonte: Adaptado de Azevedo, 2001

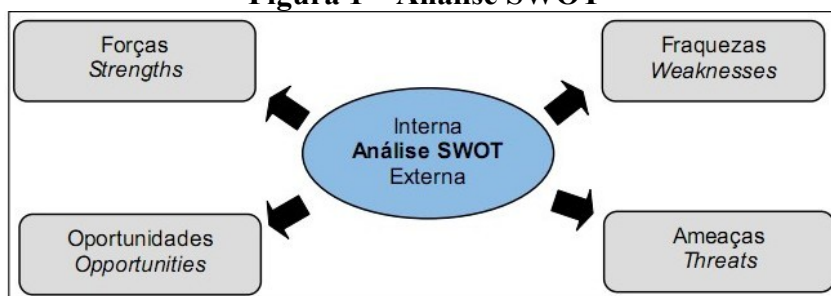
### 2.5.1 Análise SWOT

Segundo Megginson *et al* (1998, p. 179), a análise SWOT é uma forma útil para ajudar as organizações a identificar fatores externos e internos, assim como salientar oportunidades sem potencial. A avaliação estratégica realizada a partir dessa matriz é tida como uma das ferramentas mais úteis na gestão estratégica competitiva, segundo Lobato (2006, p.67). Relaciona as oportunidades e ameaças mapeadas no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização.

Utilizada no processo de formulação de estratégias para gerar alternativas em função do conjunto de vetores – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – que interfere na trajetória da organização. Tem como objetivo maior, identificar abordagens que alinhem ou encaixem recursos e capacidades das organizações com as demandas do ambiente.

É considerada a mais simples das matrizes. É um demonstrativo qualitativo de identificar sistematicamente aspectos positivos e aspectos negativos de seu produto. Através do poder de síntese, a matriz auxilia na percepção do conjunto de variáveis controláveis e incontroláveis, facilitando sua análise. É desenvolvida em quadrantes iguais a seguir evidenciados:

Figura 1 – Análise SWOT



Fonte: Lobato, 2006, p. 20

- **Forças** – listagem em tópicos dos aspectos positivos da organização em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. São variáveis com boa possibilidade de controle pela empresa e são fatores de elevada importância para o planejamento estratégico.
- **Fraquezas** – são aspectos mais negativos da empresa com relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. São variáveis com boa possibilidade de controle pela empresa e são fatores de elevada importância para o planejamento estratégico.
- **Oportunidades** – são os aspectos mais positivos em relação ao mercado, para o seu produto, serviço ou unidade de negócios. São variáveis normalmente incontroláveis pela empresa e são fatores de elevada importância para o planejamento estratégico.
- **Ameaças** – são os aspectos externos mais significativos para inseguranças quanto ao sucesso do seu produto, serviço ou unidade de negócios. São variáveis normalmente incontroláveis pela empresa e são fatores de elevada importância para o planejamento estratégico.

Tabela 3 - Diagnóstico SWOT

	Oportunidades	Ameaças
<b>Forças</b>	1. Capacidade de ação ofensiva	2. Capacidade defensiva
<b>Fraquezas</b>	3. Debilidades	4. Vulnerabilidade

Fonte: Lobato, 2006, p.69.

Essas quatro zonas servem de indicadores da situação da organização e evidenciam na:

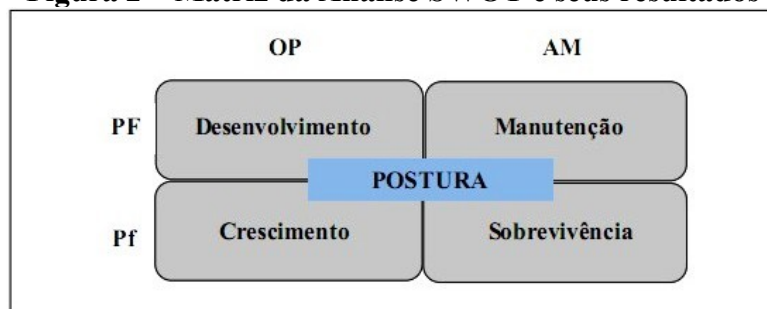
- ✓ Capacidade de ações ofensivas – forças e capacidades da organização para tomar proveito das oportunidades identificadas;

- ✓ Zona de vulnerabilidade – fraqueza da organização para tratar com as ameaças, podendo representar uma fase de crise ou declínio;
- ✓ Capacidade defensiva – forças que criam barreiras às ameaças do ambiente externo;
- ✓ Zona de Debilidades – as fraquezas que impedem ou dificultam aproveitar oportunidades.

É necessário aos gestores elaborar e gerenciar as capacidades da organização a fim de que os fatores críticos de sucesso encontrem-se na zona de capacidade de ação ofensiva e evitar a zona de vulnerabilidades.

Através do cruzamento de informações na matriz é possível determinar a fase de desenvolvimento da organização em sua atual conjuntura. A postura estratégica apontará o que fazer, ou seja, as estratégias adequadas ao desenvolvimento desejado. É desenvolvida a partir das informações existentes no planejamento estratégico existentes na matriz, conforme evidenciadas na figura 2, demonstrando que cada quadrante pode ser uma etapa do ciclo de vida da organização.

**Figura 2 – Matriz da Análise SWOT e seus resultados**



Fonte: Pagano, 2003, p.1.

Nos termos de Pagano (2003, p. 1), “Em que fase do atual ciclo de vida a organização se encontra: crescimento, estabilidade ou declínio?”. A resposta a essa pergunta é possível estabelecer a postura estratégica. A postura apontará o que fazer, algo como: “vamos continuar crescendo” ou, “é hora de colher o que plantamos” ou ainda, “precisamos reduzir nossa atividade, preservando algumas conquistas”.

O quadrante mais povoado de inter-relações representa a postura estratégica que deveria ser adotada pela organização:

- ✓ Forte concentração de forças e oportunidades aponta boas possibilidades de sucesso na escolhas estratégicas de expansão e diversificação;
- ✓ Forte concentração de forças e ameaças sinaliza necessidade de construção ou reforço de barreiras;
- ✓ Forte concentração de fraquezas e oportunidades orienta estratégia concentrada no desenvolvimento de competências e recursos;
- ✓ Forte concentração de fraquezas e ameaças sinaliza a existência de uma situação de conflito entre investimento e retiradas de recursos.

Em aspectos conclusivos, qualquer empresa que empreenda um planejamento estratégico em algum momento avaliará suas forças e fraquezas. Assim, o valor de uma análise SWOT, segundo Have *at al.* (2003, p.181) “está principalmente no fato de que ela constitui uma auto avaliação para a administração.”

### **3. Avaliação Estratégica – Centro de Defesa da Criança e Adolescente**

#### **3.1 A Entidade**

A entidade em estudo é o Centro de Defesa da Criança e de Adolescente Maria dos Anjos – CDCA/RO, pessoa jurídica de Direito Privado, é uma instituição de fins não econômicos, de defesa e educacional. Está focada no combate da exploração sexual de crianças e adolescentes. Localiza-se no município de Porto Velho (RO), que é também o seu principal campo de atuação. Foi fundada em 10 de dezembro de 1993, por um grupo de profissionais que estavam engajados na luta de combate a violência infantil.

O foco de atuação está voltado para as vítimas de violência sexual ou doméstica, e ainda, de violência institucional, em conflito com a Lei. Dessa forma, tem por objetivo e missão defender os “direitos humanos de crianças e adolescentes pela intervenção jurídico-social, através da articulação, mobilização e participação no controle social, para a garantia de sua proteção integral”. (CDCA, 2010, p.2)

A estrutura organizacional, conforme Regimento Interno (CDCA, 2009) é composto pelos seguintes órgãos: Deliberativos, Consultivo e de Assessoramento Técnico e Executivos. Compõe o Órgão Deliberativo a

Assembléia Geral dos Associados, o Conselho Fiscal e o Conselho de Associados. Já os Órgãos Executivos são a Coordenadoria Executiva, a Secretaria Executiva e as Coordenadorias de Área. A Consultoria Técnica é o órgão de assessoramento técnico e administrativo.

A Assembléia Geral é o “órgão máximo de deliberação, composto pelos associados mantenedores” (CDCA, 2009 p.4). Já os planos anuais de atividades e linhas de atuação da entidade é responsabilidade do Conselho de Associados. A figura 3 faz a representação gráfica da estrutura organizacional com a composição e os níveis hierárquicos.

**Figura 3 – Organograma do CDCA**



Fonte: CDCA, 2010.

A organização possui parcerias com entidades nacionais e internacionais. No entanto, verifica-se cada vez mais o afastamento das entidades internacionais que financiam projetos sociais. Mantém parcerias com organismos governamentais, como: Poder Judiciário, Ministério Público, Defensoria Pública, Poder Legislativo, universidades e imprensa. É através desta última que grande parte das ações do CDCA é desenvolvida, com a divulgação da situação vivida por uma parte da sociedade. É através da imprensa que o CDCA busca sensibilizar toda a sociedade e as autoridades em relação ao descaso que muitas crianças e adolescentes vivem.

O primeiro planejamento estratégico ocorreu com a contribuição da Associação Nacional dos Centros de Defesa da Criança e do Adolescente (ANCED) e da organização internacional de financiamento de projetos sociais *Terre Des Hommes* (TDH) – Holanda, que foi implementado para o triênio 2005-2008 e deste resultou o Relatório de Avaliação produzido por Oliveira (2008). Entre outros objetivos, buscou-se alcançar uma reflexão sobre o

estágio de desenvolvimento institucional e organizacional, bem como permitir ampliação das ações de incidência do CDCA.

De acordo com Oliveira (2008, p. 17), a organização passa por um período de transição. Segundo ele, “é urgente dotar a entidade de estrutura material adequada”. Dentre outras recomendações o autor sugere a implantação de mecanismos de planejamento, monitoramento e avaliação.

Considerando esse contexto, o CDCA buscou apoio junto ao Grupo de Estudos e Pesquisa em Educação Superior (GEPES) da Universidade Federal de Rondônia, em razão do reconhecido trabalho que vem sendo desenvolvido em diversas áreas. O objetivo desta parceria foi “elaborar de forma participativa, um Planejamento que norteie as ações da organização, elaborando um Plano de Ação que estabeleça as principais metas a serem alcançadas”. (UNIR.GEPES.CDCA, 2008)

### 3.2 Dados e Informações Coletadas

As informações apresentadas nesta pesquisa foram coletadas do planejamento da instituição desenvolvido no ano de 2008 para vigorar pelo período de 03(três) anos, (2008-2011). Ele reforça o compromisso da organização em focar os trabalhos em médio prazo. O planejamento estratégico foi elaborado na forma de oficina, com a participação de 12 voluntários. Além disso, seu desenvolvimento foi de forma democrática e participativa e tendo como base o Relatório de Avaliação.

A contribuição dos professores dos GEPES foi a de desenvolver oficinas com estudos voltados para as técnicas do planejamento estratégico como também o estudo de matrizes de análise estratégica.

A seguir, apresentamos na tabela 4 as informações coletadas durante a realização das oficinas do planejamento do CDCA, relativo à forças, fraquezas, ameaças e debilidades, conforme estrutura da matriz SWOT.

**Tabela 4: Diagnóstico Estratégico do CDCA**

Strengths – Forças	Weaknesses – Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidade da entidade (participação ativa nas discussões e deliberações dentro da temática, tanto em nível</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há rotinas e processos de Planejamento, Monitoramento e Avaliação – PMA;</li> <li>• Inexistência de capacitações e aprofundamento teórico nas áreas temáticas para a equipe interna;</li> <li>• Estrutura física inadequada e equipamentos</li> </ul>

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia  
Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

<p>regional como também nacional);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Referência dentro do setor;</li> <li>• Membro atuante da Associação Nacional dos Centros de Defesa da Criança e do Adolescente (ANCD)</li> <li>• Dedicção dos membros do CDCA envolvidos nas ações;</li> <li>• Largo conhecimento do setor pelos membros;</li> <li>• Reconhecimento nacional da organização;</li> <li>• Referência para cursos;</li> </ul>	<p>insuficientes para a equipe;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de um quadro de pessoal próprio;</li> <li>• Ocorrem falhas na comunicação;</li> <li>• Cronograma de execução desrespeitado;</li> <li>• Falta de otimização dos gastos;</li> <li>• Falta de um administrador executivo;</li> <li>• Dificuldades para reunir toda a equipe;</li> <li>• Inapropriação elevada dos colaboradores quanto ao papel social do CDCA;</li> <li>• Disponibilidade de tempo reduzida da equipe técnica e de coordenação;</li> <li>• Localização e identificação inadequada para acesso dos beneficiários;</li> <li>• Falta de ações de integração social da equipe e familiares;</li> <li>• Falta de mecanismo de avaliação e acompanhamento dos resultados;</li> <li>• Falta de regras claras de funcionamento do CDCA (regimento interno);</li> <li>• Falta de participação dos associados;</li> <li>• Ausência de auditoria externa para participar da seleção de editais internacionais.</li> </ul>
<p><b>Opportunities - Oportunidades</b></p>	<p><b>Threats – Ameaças</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quadro social existente (aumento da violência e exploração sexual contra crianças e adolescentes) – proporciona a necessidade da existência da entidade;</li> <li>• Falta de entidades filantrópicas para socorrer um percentual cada vez maior de necessitados;</li> <li>• Demanda por qualificação técnica para profissionais que atuam com crianças;</li> <li>• Responsabilidade social;</li> <li>• Número significativo de crianças, Famílias e suas implicações;</li> <li>• Engajamento com outros setores que atuam na área de atendimento da criança;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de recursos para a sustentabilidade da organização;</li> <li>• Reflexos sociais com a instalação das usinas hidrelétricas;</li> <li>• Deficiência no movimento social organizado no Estado;</li> <li>• Fragilidade das políticas públicas;</li> <li>• Reduzido número de parceiros nacionais e internacionais na temática;</li> <li>• Mudanças na estratégia de atuação dos cooperadores internacionais;</li> <li>• Cooptação política de parceiros;</li> <li>• Morosidade da administração pública na formalização e no processo de repasse dos recursos (convênios, parcerias e etc.);</li> <li>• Desarticulação do sistema de garantia de direitos;</li> <li>• Falta de um plano de ação de governo voltado para o combate à violência contra a criança;</li> <li>• Alteração do marco legal do 3º setor;</li> <li>• Tendência governamental em transferir para o 3º setor parcela de suas atribuições;</li> <li>• Inexistência ou escassez de recursos no orçamento público para a infância e juventude;</li> <li>• Condições impostas por financiadores públicos, que limitam a forma de atuação da entidade;</li> <li>• Gestores públicos voltados para interesses pessoais;</li> <li>• Aumento exacerbado de casos de violência sexual contra crianças e adolescentes;</li> <li>• Apelo do mercado aos profissionais capacitados dentro da organização;</li> <li>• Não execução dos recursos previstos ou disponibilizados nos FIAs.</li> </ul>

Fonte: UNIR.GEPES.CDCA – Planejamento Estratégico, 2008.



**4 Análise da Avaliação Estratégica do CDCA**

Entre as fontes substanciais utilizadas para desenvolvimento da pesquisa, constatou-se na abordagem à equipe coordenadora do CDCA e na análise documental que a entidade utiliza a matriz de análise SWOT, onde as metas, objetivos e ações estabelecidas são consideradas pelo CDCA realistas e com qualidade, pois levaram em consideração a missão, a visão e o contexto elencado no Relatório de Avaliação Institucional realizado em maio de 2008.

Na análise diagnóstica dos ambientes internos e externos verificou-se existe a predominância de ameaças e fraquezas no planejamento do CDCA. Isso demonstra a fragilidade em que se encontrava a instituição no momento da execução das metas e ações do planejamento.

Em razão da utilização da metodologia da matriz SWOT, é possível identificar a postura do CDCA de implementar estratégias de subsistências, pois evidencia-se grande quantidade de dados que combinam as debilidades da organização com suas ameaças.

Nas estratégias de crescimento (ofensivas), verifica-se que estão baseadas na credibilidade da organização perante a sociedade e o meio, e ainda em razão do agravamento do quadro social existente que obriga a entidade continuar existindo e ter cada vez mais ações rápidas e eficientes no solucionar dos desafios que lhes são impostos diariamente.

As estratégias defensivas são detectadas principalmente após o surgimento de denúncias de corrupção no nível nacional em relação às entidades não governamentais, o que tem levado muitos organismos internacionais a desistirem de financiar projetos sociais. Segundo fala do presidente do CDCA, um dos principais motivos desse quadro foi quando “o governo federal congelou financiamentos durante o período de 2011 a todas as organizações não governamentais, colocando dessa forma, todas sob suspeitas de alguma irregularidade”.

Esse panorama nacional atual tem proporcionado dificuldades para que as organizações dessa natureza consigam recursos para sua sustentabilidade. Além do afastamento dos organismos internacionais e da legislação vigente, que estão dificultando a transferência de recursos, o número de doadores civis

caiu drasticamente. O CDCA, como exemplo, contava no início com grande número de doadores, hoje conta com apenas cinco doadores, capazes de gerar um fluxo financeiro muito insubsistente para a manutenção das atividades consideradas vitais para a entidade.

Em relação às estratégias de reorientação (adaptativas) verificadas, há necessidade de melhorias na infra-estrutura física e de comunicação, aliadas a um necessário quadro de pessoal maior e mais qualificado apto a buscar e aproveitar as oportunidades, em especial às de cunho financeiro.

A entidade pesquisada ressaltou através do seu presidente, a importância do planejamento estratégico, das ferramentas adequadas de avaliação e de monitoramento. Frisou ainda que *“a matriz SWOT trouxe inúmeros benefícios ao planejamento da entidade, principalmente pelo fato de o mesmo ter sido realizado pela primeira vez com uma nova metodologia, alcançado maiores resultados tanto para efeitos de visualização quanto de execução”*. O entrevistado ressaltou ainda, que de posse de algumas considerações sobre os métodos de avaliação estratégica, o mesmo julga que *“o método SWOT é mais adequado para organizações que visam lucro e que são influenciados fortemente pelo aspecto concorrência e ambiente de mercado”*.

Considerando a fala do presidente do CDCA, em relação à Matriz SWOT, quanto aos inúmeros acréscimos trazidos ao planejamento estratégico daquela entidade, o mesmo entende e afirma que *“o modelo ZOPP é mais coerente ao nosso tipo de organização e já estivemos conhecendo um pouco mais sobre essa matriz com vistas a uma futura aplicação”*, percebendo uma coerência com a afirmação de Salles e Rosa (2008, p. 9) de que este modelo está orientado a *“participação comunitária através de um trabalho em grupo”*.

Segundo as características da matriz ZOPP apresentadas por Azevedo (2001), a figura do planejamento é participativo e transparente, orientado para as necessidades dos parceiros e dos grupos-alvo e na noção de que um projeto ou programa constitui um processo. A participação dos indivíduos ou grupos afetados pelo projeto é mais evidente. É passível de permitir que as partes envolvidas participem das decisões. Procedimento gradual através de uma sequência de etapas sucessivas e interligadas de planejamento. Assim, a

permanente visualização e registro de todas as etapas do planejamento demandarão um enfoque no trabalho participativo, o que permitirá o crescimento equilibrado e consistente do terceiro setor e conseqüentemente aumento da rede de parceiros, que representa uma importante fonte de recursos financeiros para garantir a sustentabilidade a longo prazo.

Dessa forma, o processo de formulação de estratégias e análise de desempenho estratégico a partir da matriz ZOPP, dado as características apresentadas pela literatura e pelo presidente da entidade pesquisada, vislumbramos ser para o caso das Organizações Não Governamentais, o melhor modelo a ser utilizado, afinal a metodologia ZOPP acrescenta “melhorias nos processos e procedimentos de gestão, com a inclusão do registro de aprendizagem, possibilitando assim que sejam analisados os benefícios e dificuldades encontradas em cada projeto e que poderão ser aproveitados nas experiências seguintes.” (SALLES e ROSA, 2008, p. 15-16)

## **5 Considerações Finais**

O propósito a priori foi conhecer como se procedeu a análise estratégica na elaboração do planejamento estratégico da organização intitulada Centro de Defesa da Criança e Adolescente Maria dos Anjos. O mesmo foi amplamente atingido, visto que foi identificado que a entidade estudada utilizou a matriz SWOT para fundamentar a análise estratégica que permeou o planejamento estratégico para um período de três anos.

Em segundo propósito, almejamos o conhecimento sobre a qualidade e da efetivação das metas oriundas da avaliação estratégica. Em resumo, o atingimento desse objetivo foi alcançado através da abordagem dotada de roteiro de algumas questões chaves junto aos membros da equipe coordenadora do CDCA Maria dos Anjos, evidenciando assim quais os fatores contribuíram ou os que impediram parcialmente ao alcance da então totalidade das metas planejadas. Alguns fatores ficaram muito evidentes em diversos momentos, classificáveis como ameaças e pontos fracos, a exemplo da ausência de recursos financeiros para manutenção e execução de projetos, bem como a carência de uma estrutura estável onde possa ser contemplada de

pessoal especializado e efetivo, equipamentos, espaços físicos e mobiliários condizentes a organização institucional com vistas ao desenvolvimento das atividades finalísticas a que se propõe.

Ressalta-se o respeitável trabalho desenvolvido pelo GEPES em parceria ao CDCA Maria dos Anjos, onde pôde dentre muitos aspectos sistematizar experiências e conhecimentos profissionais dos renomados membros dessas entidades na melhoria e na formação de novos quadros de análise do contexto de violação de direitos da criança e do adolescente.

Outro ponto a ser ressaltado, é o trabalho e a postura da entidade pesquisada, onde de forma satisfatória Oliveira (2008, p.19) diz:

Reconheço um esforço admirável de ampliação do orçamento, das parcerias, dos projetos, das ações. Isso resultou em ampliação das responsabilidades, nova equipe, mas sem perder o brilho, a delicadeza, a capacidade de se desassossegarem com as violências deste mundo. Ao invés de dar imediata continuidade a esta vitoriosa trajetória de ampliação das responsabilidades, pode-se pensar em fortalecer as capacidades atuais e cuidar daqueles que podem vir a ser os novos pilotos desta nau.

A presente investigação dentre outros fatores, teve como desígnio maior o compromisso com a responsabilidade social, de modo a contribuir com a organização não governamental CDCA, através de um estudo específico sobre o potencial das ferramentas utilizadas no planejamento estratégico.

Ressaltamos que o presente esboço não teve a pretensão de esgotar o debate sobre planejamento estratégico orientado às organizações não governamentais. Outro destaque, é que não se devem generalizar os resultados obtidos, por se tratar de um caso específico. Destarte, espera-se que o apurado possa ser útil a futuros estudos dentro da temática de planejamento e análise estratégica em organizações sem fins lucrativos.

### Referências

ANDION, C. **As particularidades da gestão em organizações da economia solidária.** In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais. Campinas: ENANPAD, 2001.

ANSOFF, H. Igor; MACDONNELL, Edward j. **Implantando a administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993.

AZEVEDO, M. C. e COSTA, H. G. **Métodos para avaliação da postura estratégica.** Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/indice2001.htm>>. Acesso em: 03 de dezembro de 2011.

Centro de defesa da Criança e do Adolescente Maria dos Anjos (CDCA). **Regimento Interno. 2009.** [http://www.cdca-ro.org.br/media/Institucional/REGIMENTO-INTERNO\\_CDCA.pdf](http://www.cdca-ro.org.br/media/Institucional/REGIMENTO-INTERNO_CDCA.pdf). Acesso em 24 de janeiro de 2012.

Centro de defesa da Criança e do Adolescente Maria dos Anjos (CDCA). **Relatório Anual de Atividades 2010.** Porto Velho-RO, 2010. Disponível em: <http://www.cdca-ro.org.br/media/Relat%C3%B3rio%20de%20Atividades%20-20CDCA%202010.pdf>. Acesso em 15 de dezembro de 2011.

CERTO, S. e PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1993.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos.** São Paulo: Pioneira, 1995.

FERNANDES, Rubens C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina.** Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FISCHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor.** São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, Rosa Maria. FALCONER, Andrés Pablo. **Desafios da Parceria governo e terceiro setor.** Revista de Administração. São Paulo. vol. 33, n. 1. p. 12-12. 1998.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HAVE, Steven Ten. et al. **Modelos de gestão: o que são e quando devem ser usados.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor.** São Paulo: Makron Books, 1999.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria Geral da Administração: uma síntese.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

LOBATO, David Menezes. et al. **Estratégia de empresas.** Rio de Janeiro: 8 ed. Editora FGV, 2006.

MARCOVITCH, Jacques. **Da exclusão à coesão social: profissionalização do terceiro setor**. In: 3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: editor Harbra, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico, conceito metodologias, prática**. São Paulo: Atlas, 1999.

OSTER, S. M. **Strategic management for nonprofit organizations**. Oxford: Oxford University Press, 1995.

PAGANO, R. Alves. **Diretrizes gerais para formulação estratégica: qual a postura estratégica adequada?** Disponível em: [http://www.intelligentia.com.br/novidades/artigos/ensaio\\_rap0311-1.pdf](http://www.intelligentia.com.br/novidades/artigos/ensaio_rap0311-1.pdf) Similares Acesso em 02 de janeiro de 2012.

PETERSON, Steven D.; TIFFANY, Paul. **Planejamento estratégico**. 10 ed. Rio de Janeiro: IDG Books, 1998.

REZENDE, José Francisco de Carvalho. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SALLES, Mara Telles; ROSA, Mária de Fátima O. **Análise comparativa de metodologias de intervenção social: contribuições para os investimentos sociais das empresas**. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói (RJ), Brasil, 31 julho a 02 agosto de 2008.

SIENA, Osmar. **Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Porto Velho: [s.n.], 2007. Disponível em: [http://www.mestradoadm.unir.br/site\\_antigo/doc/manualdetrabalhoacademicoatual.pdf](http://www.mestradoadm.unir.br/site_antigo/doc/manualdetrabalhoacademicoatual.pdf). Acessado em 23 de janeiro 2012.

STONER, James A. F. **Administração**. Rio de Janeiro, Prentice Hall do Brasil, 1985.

Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Grupo de Estudos e Pesquisa em Educação Superior (GEPES). **Oficina de Planejamento Estratégico**. Porto Velho, 2008.