



Septiembre 2019 - ISSN: 1988-7833

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: O CASO DE UM DISTRITO NA BAÍA DE TODOS OS SANTOS, BAHIA, BRASIL

STRATEGIC PLANNING IN SOCIAL ORGANIZATION: A CASE STUDY OF A DISTRICT IN TODOS OS SANTOS BAY, BAHIA, BRAZIL

Cristina Maria Dacach Fernandez Marchi*
Universidade Católica do Salvador, Bahia, Brasil
cristina.marchi@pro.ucsal.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Cristina Maria Dacach Fernandez Marchi (2019): "A importância do planejamento estratégico para as organizações sociais: o caso de um distrito na Baía de Todos os Santos, Bahia, Brasil", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (septiembre 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/cccsc/2019/09/planejamento-estrategico-organizacoes.html>

RESUMO

Este artigo tem por propósito discutir ações realizadas junto à uma associação de moradores situada no entorno da Baía de Todos os Santos, com o objetivo de difundir alternativas de gestão que possam contribuir para o desenvolvimento local. Em evidência são colocados conceitos relativos ao empreendedorismo social e ao planejamento estratégico. Este estudo caracteriza-se como exploratório e teve como estratégia de pesquisa um estudo de caso. Pressupõe-se que o comportamento humano é mais bem compreendido no ambiente onde ocorrem os fatos a serem estudados. Apresenta os resultados das ações de gestão realizadas, que pode contribuir para o processo de enriquecimento da interpretação empírica e da realidade social no que tange à gestão de empreendimentos sociais e à elaboração de planejamento estratégico como proposta alternativa para o desenvolvimento local. Conceitos ligados à visão social e empresarial dos negócios podem apontar para possíveis caminhos de superação das dificuldades dos empreendimentos de pequenas comunidades.

Palavras-Chave: Empreendedorismo Social; Indicadores de Avaliação Social; Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

This paper aims to present the plan actions developed by a community association located in Bahia, Brazil, in order to spread management alternatives that may contribute to local development. This study is characterized as exploratory and shows a case study. It is assumed that human behavior is better understood in their own environment. It also presents a methodological procedure for strategic planning in a social organization. Analyze the organization's main resources. The survey revealed that the population needs management tools to improve their livelihoods and to stimulate the local development process. Concepts linked social and business vision may point to possible ways to overcome the difficulties of small communities.

Keywords: Social Entrepreneurship; Indicators for Monitoring Social Capital; Strategic planning.

1 INTRODUÇÃO

A enorme desigualdade no Brasil do século XXI, originária do período colonial, possui especificidades modernas, fruto de contextos multifacetados, que englobam a quantidade e qualidade dos recursos e informações que cada grupo social tem acesso.

Na análise da desigualdade social no Brasil deve-se levar em conta não apenas o desequilíbrio da infraestrutura e dos recursos técnicos e financeiros disponíveis em cada grupo social, mas também a presença ou ausência de indivíduos que busquem resolver problemas sociais, os empreendedores sociais.

As comunidades localizadas na Baía de Todos os Santos, que está inserida na Reserva da Biosfera da Mata Atlântica na Bahia, principalmente aquelas de pequeno porte, geralmente têm grandes dificuldades de acesso a recursos destinados à melhoria do espaço urbano, seja pela ausência de compartilhamento nas políticas públicas, seja de pessoal técnico qualificado. Assim, permanecem em desvantagem, criando grande dependência em relação aos governos municipal, estadual e federal. Os investimentos e a prestação de serviços públicos de maneira adequada ficam limitados, o que provoca reflexos negativos no desenvolvimento socioeconômico da região. A consequência é o empobrecimento e a falta de alternativas para geração de renda.

A relação de confiança e a adoção de ferramentas ou técnicas de gestão, como o planejamento estratégico, são elementos preponderantes para a construção de empreendimentos sociais, caracterizados pela tomada de decisão coletiva. O conhecimento de ferramentas de gerenciamento organizacional coletivo contribui para o uso democrático dos seus recursos.

Nesse contexto, este trabalho apresenta, por meio de revisão da literatura e de estudo de caso, informações acerca da validade e da importância do planejamento estratégico em organizações não governamentais. Objetiva ampliar o conhecimento sobre os pressupostos e a elaboração desses planos de gestão participativa, provendo o leitor de informações que possam garantir maior familiaridade com o tema e promover algumas respostas para o avanço dessas organizações rumo a uma nova perspectiva para o desenvolvimento local.

2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Atividades empreendedoras têm a capacidade de promover transformações nas empresas e nos indivíduos. Observa-se, no entanto, que ao longo dos anos essas atividades se encontram influenciadas pelas mudanças conjunturais ocorridas no seu entorno e estão condicionadas pelo contexto histórico e social no qual se inserem, tornando-se passíveis de novas significações.

Schumpeter (1982) introduz o conceito de empreendedor inovador, que é o agente capaz de realizar com eficiência novas combinações, mobilizar o crédito bancário e empreender novos negócios, buscando sempre oportunidades, identificando-as e aplicando-as eficientemente no processo produtivo. Porém, esta abordagem se caracteriza por desconsiderar a influência do entorno, da estrutura social local ou regional.

As transformações no ambiente econômico e social das últimas décadas, com a elevação do desemprego, presença maciça de elementos como comunicação em massa, globalização, competitividade, maior organização da sociedade civil, urgência por auto sustentabilidade econômica e produtiva para as populações excluídas e marginalizadas da sociedade, evidenciam a necessidade de surgimento de uma nova figura de empreendedor, em detrimento das perspectivas difundidas de cunho econômico, individualista e comportamental.

Essa nova figura, o empreendedor ligado às práticas sociais, traz consigo novos valores a serem observados: a confiança e a cooperação. Oliveira et al. (2016) consideram como função do empreendedorismo social a supressão de "... alguns dos problemas sociais específicos encontrados na comunidade, sendo assim, ações assistencialistas e caritativas não se enquadrariam nesse termo..." (OLIVEIRA et. al., 2016, p.301). Os autores esclarecem que ações assistencialistas não fortalecem os cidadãos para transformarem seus cenários. Este tipo de ação apenas promove apoio em contexto de crise ou tragédia, não extingue problemas sociais.

As ações de empreendedorismo social afiguram-se com conotações diversas às de ações assistencialistas. O empreendedorismo social se encontra pautado na "... criação de valor social e na introdução de inovações de metodologia, serviços ou produtos, as quais gerariam uma transformação social" (ROSOLEN et al., 2014, p. 87). Os autores prosseguem explicando que alguns aspectos do empreendedorismo social foram importados do ambiente corporativo;

A inserção da dimensão econômica e da lógica de mercado abriu novas possibilidades para a atuação das organizações que até então contemplavam uma única dimensão (social ou econômica). Nesse sentido, surgem novos termos para caracterizar iniciativas que operam na lógica de mercado, porém

com objetivos de geração de valor social: empresas sociais, negócios sociais e negócios inclusivos (ROSOLEN ET AL., 2014, p. 87).

Entretanto, é fundamental o destaque sobre a delimitação do conceito de empreendedorismo social, que recai sobre um ponto essencial: o acionista visa a criação de valor social no lugar de criação de riqueza pessoal. O componente efetivo do conceito é o desenvolvimento de iniciativas inovadoras e que alteram a realidade social (DUARTE & MADRUGA, 2018).

Em resposta às transformações ocorridas no ambiente econômico brasileiro das últimas décadas, cujo desenvolvimento local apresenta-se como alternativa possível para a superação das desigualdades regionais e mazelas sociais, deve-se considerar o capital humano de cada região como potencialidade para o progresso e crescimento. Esse modelo de desenvolvimento exige que empreendedores com visão social utilizem ferramentas de gestão, como o planejamento estratégico.

Planejamento estratégico é um modelo de estratégia empresarial desenvolvido na década de 60, pela *Harvard Business School*, utilizando conceitos como Visão, Missão, Valores, Matriz SWOT – *Strength* (força), *Weakness* (fraqueza), *Opportunity* (oportunidade) e *Threat* (ameaça), Objetivos Estratégicos e Ações a serem desenvolvidas. Este tipo de planejamento busca o estabelecimento de decisões objetivando conhecer a organização para melhor utilizar seus pontos fortes; eliminar ou adequar seus pontos fracos; usufruir oportunidades externas; evitar ameaças externas; e, direcionar esforços para pontos comuns.

A gestão interna é reconhecidamente uma atividade essencial para o sucesso de um negócio. O gestor ou o empreendedor social deve ter noção de como abrir o seu negócio, quais passos devem ser dados para apresentar o seu produto ou serviço, quais hábitos e costumes que formam a cultura na qual está inserido, saber planejar, executar e controlar os seus projetos de maneira flexível, aproveitando oportunidades ou evitando ameaças que não possa controlar.

Falsarella & Jannuzzi (2017) tratam planejamento como etapa para uma organização atingir um bom desempenho. Esta etapa se traduz como um conjunto coordenado de ações, que contempla as estratégias a serem adotadas pela empresa para o seu sucesso. Os autores conceituam estratégia como "... plano que integra metas, políticas e ações de uma organização de modo coerente. Quando bem formulada, procura alocar os recursos respeitando as competências e deficiências internas..." (FALSARELLA & JANNUZZI, 2017, p. 612).

Produtos resultam da elaboração do planejamento estratégico, tais como a Visão, a Missão e os Objetivos Estratégicos. Visão pode ser entendida como "sonho estratégico, compartilhado e supostamente alcançável [...] previsto para acontecer em um intervalo de tempo, normalmente alguns anos, [...] retrata como a instituição gostaria de ser conhecida ao final desse período." (FALSARELLA & JANNUZZI, 2017, p. 613).

Uma organização social deve deter adequada visão e evitar se revelar, ao mundo dos negócios, como um sistema econômico lucrativo, racional e tecnicista. É importante apontar para o mercado que prospecta soluções para questões sociais inseridas nas suas atividades. Atualmente, os consumidores e usuários anseiam encontrar respostas para a ausência de equidade e de justiça social nas atividades e nas ações organizacionais. Estas respostas devem estar contidas na missão e direcionadas para além do lucro.

Irigaray et al. (2016) entendem que a missão possui conteúdo político e ideológico. Para estes autores a missão é tratada como "discurso empresarial", já que faz parte de um discurso mais amplo, característico do universo corporativo. A missão organizacional é aquela que se encontra no

... topo da hierarquia desses discursos (COLLINS e RUKSTAD, 2008), sendo o ponto de partida da formulação estratégica do negócio (HAX e MAJLUF, 1984) e a síntese de seu propósito fundamental (PEARCE II e ROBINSON, 2008), constituindo "a motivação subjacente para se atuar no negócio" (COLLINS e RUKSTAD, 2008, p. 85); no limite, ela comunica o propósito fundamental da organização aos seus públicos de interesse. (IRIGARAY et al., 2016, p. 921).

Uma clara definição da missão norteia as decisões a serem tomadas cotidianamente pelos gestores sociais. Falsarella & Jannuzzi (2017) afirmam que a missão expressa a identidade, a razão da existência, o público-alvo e a área de atuação da organização, facilitando projeções e deliberações no negócio. Tratam os objetivos estratégicos como os que traduzem "... quais são os anseios e qual a posição futura que a instituição deseja alcançar. São situações que se desejam alcançar ao longo de um período e devem estar relacionadas diretamente com sua missão e visão" (FALSARELLA & JANNUZZI, 2017, p.613).

É necessário chamar a atenção para que produtos resultantes do planejamento estratégico, como visão, missão e objetivos estratégicos, também servem como base para a definição de comportamentos dentro e fora da organização. Há, portanto, a necessidade de considerar o processo de planejamento organizacional sob uma nova ótica, é importante incorporar aspectos socioambientais no processo decisório.

Um grande aliado para o processo decisório é a utilização sistemática de ferramentas de avaliação e controle. As práticas de avaliação e controle aprimoram o fluxo de geração de valor, isso faz parte do processo de adaptação às transformações ocorridas no ambiente social, ambiental e econômico que ocorrem continuamente.

Cunha & Correia (2013) apontam a década de 1990 como aquela que apresentou um grande número de modelos de avaliação organizacionais que abrangiam diversas informações de múltiplas perspectivas da organização. Os autores asseguram que é irrefutável a necessidade de se terem modelos específicos de avaliação e controle "... para atenderem os diferentes objetivos estratégicos de cada setor ou tipo de organização e orientarem-se aos seus reais usuários e finalidades de uso." (CUNHA E CORREIA, 2013, p. 488).

Apesar de diferenciações conceituais, as abordagens apresentadas coincidem no fato que o desenvolvimento do planejamento estratégico nas organizações sociais é importante, onde empreendedores sociais devem ser apoiados pela coletividade e, conjuntamente, se tornarem corresponsáveis pelo cumprimento das suas aspirações, dos seus objetivos.

3 METODOLOGIA

Para contemplar o objetivo deste estudo, que busca apresentar, por meio de revisão da literatura e de estudo de caso, informações acerca da validade e da importância do planejamento estratégico em organizações sociais, o presente trabalho caracteriza-se como descritivo de cunho exploratório, com abordagem qualitativa, onde se busca descrever características de um estudo de caso.

Como método de pesquisa, optou-se por desenvolver um único estudo de caso, na busca de maior foco do objeto em questão. Para Yin, (2000) o estudo de caso é a forma de se analisar empiricamente um objeto de estudo, pois permite reter informações detalhadas e extrair características importantes. O lócus da pesquisa foi em uma organização social que atua como associação de moradores em um distrito localizado na Baía de Todos os Santos, Bahia.

A coleta de dados se procedeu em três etapas: (i) bibliográfica; (ii) observação e (iii) participação na elaboração do planejamento estratégico da organização social.

A etapa do levantamento bibliográfico derivou das informações encontradas em bibliotecas virtuais, no portal da Scientific Electronic Library Online (SCIELO) e base de dados: Elsevier e Scopus. Utilizou os seguintes descritores: empreendedorismo social e planejamento estratégico. As buscas aconteceram entre maio de 2017 a agosto de 2018.

A etapa de observação para levantamento de informações (opiniões e atitudes) aconteceu entre os anos de 2017 e de 2018, período de reorganização das atividades da organização social, que visavam a promoção de parcerias e levantamento de fundos financeiros. Finalmente, ocorreu a última etapa, quando o grupo de pesquisa participou ativamente do processo de construção do planejamento estratégico do empreendimento social.

Na análise de dados, o material qualitativo levantado foi descrito, interpretado e articulado com o referencial teórico, o que permitiu relacionar a base teórica com as ações empreendidas pelos atores, no contexto onde as mesmas aconteceram. Essa técnica de tratamento de dados é reconhecida por Barros & Leffeld (2000), que postulam um conhecimento não linear, ou seja, compreender criticamente o discurso dos atores, os significados explícitos ou ocultos no desenrolar da ação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da interpretação do material levantado duas categorias centrais foram estabelecidas para facilitar a compreensão e a descrição das informações acerca da validade e da importância do planejamento estratégico em organizações sociais. Neste contexto, os temas trabalhados foram definidos após o estudo de caso, que resultou nas seguintes categorias: o processo de fortalecimento da organização social e os resultados do planejamento estratégico.

4.1 O processo de fortalecimento da organização social

No tocante ao fortalecimento da organização em estudo, foi verificado o processo da associação de moradores para encontrar objetivos comuns, a construção de estratégias para o seu desenvolvimento e para o desenvolvimento local.

Dowbor (2004) pondera sobre diversas iniciativas de experiências inovadoras que promovem o desenvolvimento de organizações apoiadas por inúmeros segmentos e que continuam relativamente

pouco conhecidas e permanecem freqüentemente isoladas, quando poderiam ter um impacto muito maior na economia como um todo. Introduce o conceito de *cross-fertilization*, ou inter-fertilização das iniciativas, que visa dar subsídios para a organização de redes de apoio capazes de gerar efeitos multiplicadores. Questiona formas de dinamizar estas iniciativas, dar-lhes escala, replicabilidade, assinala algumas estratégias que podem ajudar a disseminá-las.

Dentre algumas recomendações, o autor aponta para a necessidade de se recorrer a iniciativas extremamente capilares, que exigem formas de organização flexíveis e diferenciadas segundo o local, ou seja, a base da organização tem que ser a entidade mais próxima da população, a administração local; dessa forma a geração de uma capacidade local de comunicação e mobilização estaria assegurada para estimular os milhões de pequenas iniciativas que proporcionam um bairro arborizado, geração de renda, pequenas infraestruturas esportivas nas escolas e crianças bem assistidas.

Nesse sentido, o estudo de caso visou conhecer a dinâmica de atuação da organização, quais técnicas de gestão eram utilizadas no contexto organizacional não tradicional, que tem como base a participação organizada da comunidade.

O primeiro passo dado foi entender quais os desafios que o grupo de moradores enfrentava para avançar nas atividades relacionadas com as políticas públicas, principalmente às relacionadas aos serviços de saúde, de educação e de segurança. O elemento de partida foi incentivar os participantes a discutirem a cultura local, analisar a economia da região e a descobrir quais ações deveriam ser propostas para melhorias e para a participação e o controle das políticas públicas locais.

Nas reuniões ocorridas com os representantes dos moradores do distrito foram estabelecidas duas iniciativas:

1 – Legalização da Associação: caminho para tornar o empreendimento social legalizado. Metas e prazos foram estabelecidos para a elaboração do estatuto, o registro da organização em cartório, e a inscrição junto aos órgãos estaduais e municipais;

2 - Planejamento e Organização da Associação: a) criação de logomarcas; b) elaboração de um projeto de cunho assistencialista, que projetasse a organização e que permitisse a construção de valores, como confiança, trabalho em equipe, além da geração de renda, fortalecendo a organização e seus laços internos; c) busca por cursos e oficinas que pudessem contribuir para a construção de propostas que ajudassem o desenvolvimento das ações previstas pela organização; d) elaboração do planejamento estratégico, com a finalidade de buscar respostas para possíveis desafios a serem enfrentados; e) participação dos dirigentes da entidade em questão em conselhos gestores do município, buscando conhecer o processo de implementação municipal das políticas de interesse da comunidade e influenciar as tomadas de decisão.

A primeira iniciativa concluída foi a da legalização da organização social. Os futuros dirigentes, assessorados, elaboraram o estatuto que contemplava todas as normas de administração que iriam reger a associação e o registraram em cartório. Também foi necessária a inscrição da entidade junto ao município e ao Governo do Estado.

Com a legalização finalizada, foram criadas logomarcas para a organização e para o projeto mencionado, com a finalidade de estabelecer envolvimento com a comunidade, projetando valores como união e trabalho em equipe, no intuito de angariar “confiança”, tão necessária para a consecução dos objetivos pretendidos.

Dando prosseguimento, buscou-se atividades que poderiam promover o fortalecimento para novos conhecimentos. As atividades escolhidas foram cursos de captação de recursos para geração de renda e os das melhores praticam de atuação em conselhos gestores. A partir dos conhecimentos adquiridos, surgiu a necessidade da elaboração do planejamento estratégico da organização.

4.2 O planejamento estratégico

A leitura e análise dos resultados do estudo de caso também buscou apresentar algumas informações acerca da validade e da importância do planejamento estratégico; se esta técnica contribuiu para agregar olhares diversificados na organização social.

Conforme postulado por Rosolen et al. (2014), um dos objetivos de existência de uma organização social é a criação de valor social, a introdução de inovações de metodologia, serviços ou produtos com o propósito de gerar transformação social. A inovação de metodologias e produtos pode produzir deslocamentos que melhorem a vida de comunidades que possuam uma organização social, que traz consigo condutas e valores a serem desempenhados, como a análise e minimização dos problemas sociais locais.

Na organização social estudada foram oferecidas palestras sobre cooperativismo e ferramentas de gestão, como o planejamento estratégico. As exposições ocorreram de maneira informal, visando estabelecer uma integração entre os grupos e quebrar possíveis barreiras existentes entre os

envolvidos. Foi utilizada linguagem coloquial, permitindo maior participação. Assim, muitos se sentiram a vontade para expor seus pontos de vista, desejos, sonhos e planos futuros para si e para a comunidade.

Posteriormente, o debate sobre o planejamento estratégico ocorreu de forma gradual e de acordo com a agenda estabelecida pelos próprios participantes.

A elaboração de forma participativa do planejamento estratégico pode ser adotada para gerar valor social. Mas, para isso é importante transmitir, dotar a comunidade de informações e conhecimentos necessários para o desenvolvimento de objetivos comuns.

Os objetivos estratégicos foram discutidos a partir das aspirações dos participantes. Foram verificados quais sonhos e meios conduziram a organização até os objetivos pretendidos. Foram analisados o comportamento comunitário e político, as atitudes e os anseios das pessoas que viviam no distrito, também foram discutidos os instrumentos, as técnicas e os recursos que a associação dispunha.

Os objetivos estratégicos que emergiram do debate foram: 1- ampliar o número de associados; 2- estimular a participação de associados em conselhos gestores municipais e, 3- incrementar cursos e capacitações para a comunidade, instrumentalizando-a para maior participação cívica.

Após discussão, foram iniciados os trabalhos para levantamento dos valores, da visão, da missão, das análises dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças e das metas a serem alcançadas.

O caminho descrito se apoia e é fundamentado no proposto por Falsarella et al. (2017), que assinalam que o adequado planejamento de uma organização esta baseado na análise do ambiente interno e externo, no levantamento das ameaças e oportunidades e na relação de seus pontos fortes e fracos.

O resultado obtido se encontra demonstrado no Quadro 1.0.

Quadro 1.0 – Resultado do Planejamento Estratégico

VALORES		
Ética; Solidariedade; Compromisso; Tolerância e União.		
VISÃO		
Ser o principal parceiro da região nos próximos cinco anos, como referência de associação sustentável, acessível e comprometida com a comunidade.		
MISSÃO		
Entidade que promove consciência social, conservação e preservação dos recursos naturais e geração de renda, buscando a excelência na qualidade de vida dos moradores da região do Mutá, por meio do estímulo à cidadania.		
PONTOS FORTES: Projeto Leite Amigo; sede; legalização; assessoria técnica; financiamento interno para projeto social; rede de contatos para elaboração de outros projetos junto ao governo estadual.		
PONTOS FRACOS: Ausência de recursos financeiros e de infraestrutura; falta de assiduidade ou pontualidade da diretoria nas reuniões; desconfiança entre os membros da diretoria; desligamento de alguns diretores; falta de comunicação entre a diretoria.		
OPORTUNIDADES: Ambiente político favorável a empreendimentos sociais; melhoria na educação do município e apoio técnico para capacitar representantes da entidade.		
AMEAÇAS: Envolvimento político partidário; precarização de políticas públicas no distrito; ausência de engajamento dos moradores e insucesso de outras associações criadas no distrito.		
AÇÕES PROPOSTAS		
O que	Quando	Como
1. Promover a geração de trabalho e renda comunitários	1º Trimestre	1. Busca de novas parcerias e financiamentos; 2. Promoção de cursos de práticas produtivas de valor cultural e econômico, nas áreas de educação, arte, cultura e meio ambiente em parceria com a Secretaria de Turismo do município;
2. Ampliar a Associação	1º Trimestre	1. Divulgar os benefícios promovidos; 2. Identificar novos associados; 3. Implementar novos benefícios para os associados;
3. Promover a cultura, defesa e	2º Trimestre	1. Elaborar o Projeto de Ano Novo da "Barquinha";

conservação do patrimônio histórico, artístico e cultural		2. Contratar músicos; 3. Envolver a comunidade no projeto.
4- Colocar a candidatura de um representante para participar do Conselho de Direitos da Criança e do Adolescente.	3º e 4º Trimestres	1. Escolher os representantes; 2. Buscar o aprendizado sobre participação e o conhecimento da realidade; 3. Candidatar-se

Fonte: Elaboração da autora.

Os pressupostos da visão, como parceria e compromisso com a sociedade, apontam para o “sonho estratégico” proposto por Falsarella & Jannuzzi (2017). A visão apresentada pelos participantes contribui para a construção social de papéis, que devem ser desempenhados pelos moradores e quebrar a lógica presente nas discussões, ou seja, a do individualismo e da descrença.

Ao se analisar as crenças presentes no conteúdo construído para a missão da organização social, percebe-se um componente político/ideológico que busca transformar o sistema sócio ambiental existente. O estudo realizado por Irigaray et al. (2016), indica que a missão organizacional possui conteúdo político e ideológico. Os discursos ideológicos, ligados à cidadania eram recorrentes. As discussões sempre iam em busca de inserção da comunidade nas atividades de luta por melhores serviços públicos e mais investimentos na economia local.

Ao final das discussões foi apontada a necessidade da avaliação e do controle dos trabalhos planejados. Para Cunha & Correia (2013) é necessário se criar o próprio modelo, específico, determinado pelas perspectivas de inovação e processos internos da organização (CUNHA & CORREIA, 2013, p. 488).

A perspectiva escolhida foi focada no desempenho da gestão da organização. A norma 9001, de sistema de gestão da qualidade (SGQ), da Organização Internacional de Padronização (ISO), do ano de 2015, objetiva melhorar a qualidade de produtos e serviços e indica a avaliação de processo para a gestão da qualidade. A ISO 9001 de 2015 determina que se utilizem métodos para o monitoramento e a medição dos processos críticos da organização. Desta forma, a avaliação propicia o monitoramento das atividades, estabelecendo ações corretivas se o desempenho diferir das estratégias pretendidas.

Na organização estudada, a construção de indicadores de avaliação e de controle das ações demonstrou a preocupação em monitorar a evolução dos resultados, foram definidos os elementos a serem monitorados, conforme descritos na Figura 1.0.

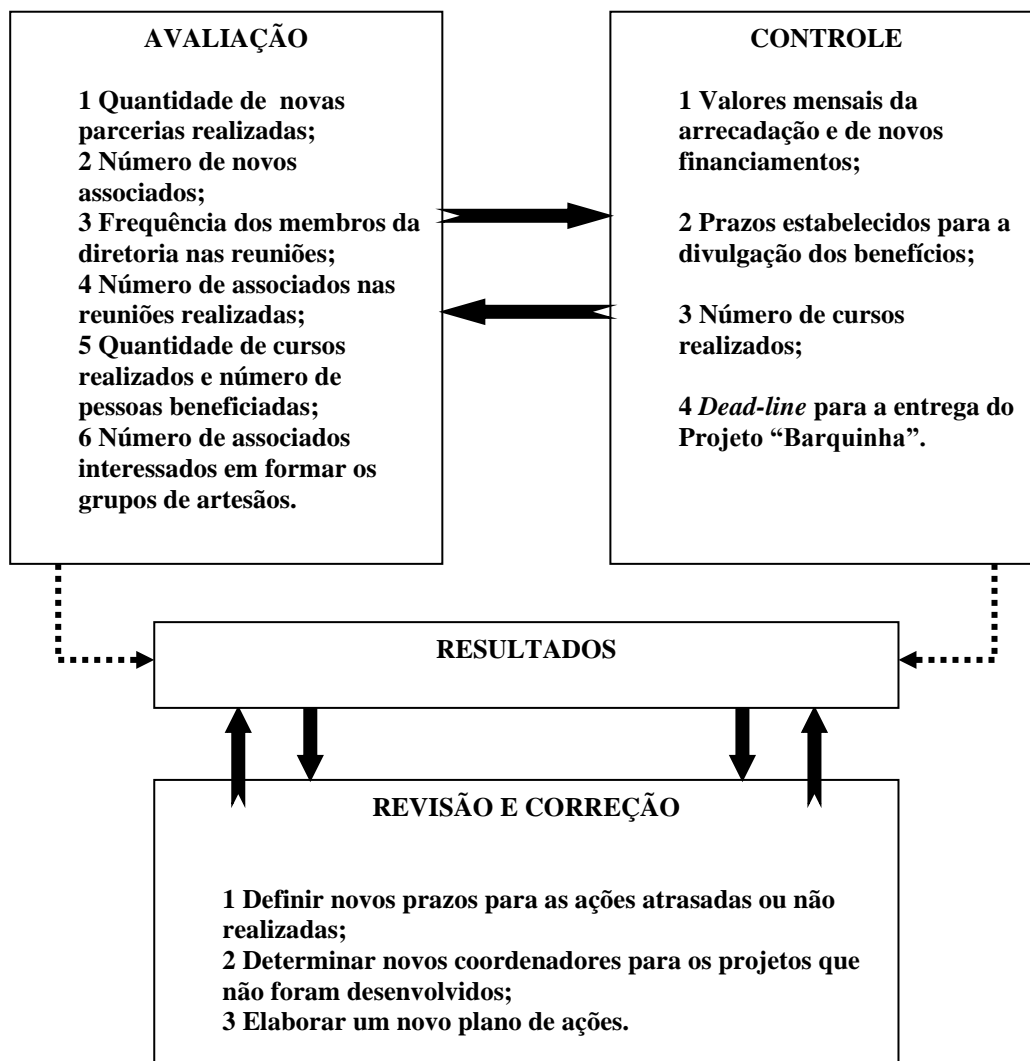


Figura 1.0 - Fluxograma dos Indicadores de Avaliação e de Controle do Planejamento Estratégico

Fonte: Elaboração da autora.

Os indicadores escolhidos servem como referência para o processo de tomada de decisão da mudança social tão desejada pelos participantes. A questão recorrente foi: como operacionalizar o sistema de indicadores construído, este seria o grande desafio.

6 CONCLUSÕES

Este artigo objetivou discutir ações realizadas junto à uma associação de moradores situada no entorno da Baía de Todos os Santos, visando apresentar informações acerca da validade e da importância do planejamento estratégico em organizações sociais.

A organização em questão iniciou sua formação a partir do desejo de criar novos caminhos para a comunidade local. Esse procedimento vem, lentamente, sendo absorvido por outros moradores, e tem como primeiro produto um projeto que beneficia crianças de baixa renda. No entanto, aumento da renda dos associados e melhoria na infraestrutura dos serviços públicos locais são elementos desafiadores para a mudança econômica e social pretendida.

A partir da identificação no diagnóstico dos fatores inibidores e estimulantes, e das ações planejadas, e conhecendo o que pensam as pessoas envolvidas no projeto em andamento, a diretoria da organização iniciou ações para a ampliação da sua rede de contatos, principalmente com outras associações e instâncias governamentais, fomentando a cooperação entre grupos, gerando efeitos como um clima mais positivo e uma visão menos individualista dos associados.

A entrada de novos parceiros é elemento que permite a ampliação do arranjo, no entanto é importante ressaltar que pode também gerar maior diversificação de idéias, opiniões e interesses, trazendo conflitos. Por este motivo, valores como confiança e cooperação são tão necessários. Deve-se ressaltar a influência do grupo de pesquisa como agente externo, visto que o mesmo atuou na elaboração de projetos e como principal fomentador do planejamento estratégico, permitindo o aprofundamento teórico e prático para os seus participantes, oferecendo consultorias técnicas e de gestão, cursos de capacitação, incentivos aos eventos culturais, além de outras ações. Esta parceria foi e continua sendo processo permanente de aprendizagem mútua. Uma limitação do estudo a ser considerada foi a ausência de mais participantes no processo de elaboração do planejamento estratégico. Mais sugestões poderiam favorecer o aparecimento de novas perspectivas para uma melhor gestão da organização. O acompanhamento dos indicadores de avaliação é outro ponto sensível. Sugere-se a promoção de novas pesquisas em organizações sociais da região da Baía de Todos os Santos, para que ocorram reflexões e proposições, a partir deste modelo de estratégia empresarial, no desenvolvimento cívico e econômico da região.

REFERÊNCIAS

- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. S. Fundamentos de metodologia científica: uma guia para a iniciação científica. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 84 p.
- CUNHA, Julio Araujo Carneiro da; CORREA, Hamilton Luiz. Avaliação de desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. Rev. adm. empres., São Paulo , v. 53, n. 5, p. 485-499, out. 2013 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902013000500006&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 24 set. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902013000500006>.
- DOWBOR, Ladislau. Redes de Apoio ao Empreendedorismo e Tecnologias Sociais. PUC. São Paulo. 23 de Novembro de 2004. Disponível em: <http://www.dowbor.org/> Acesso em 25 mai.2016.
- DRUCKER, P. F. Inovação e Espírito Empreendedor. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- DUARTE Tatiane L. & MADRUGA Lúcia R. R. G. Empreendedorismo social e economia criativa: o caso do projeto NEOJIBA. Rev. Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle Canoas, v. 7, n. 1, 2018. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/4369/pdf> Acesso em: 15 set 2018. <http://dx.doi.org/10.18316/desenv.v7i1.4369>
- FALSARELLA, Orandi Mina; JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa. Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos. Gest. Prod., São Carlos , v. 24, n. 3, p. 610-621, Sept. 2017 Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2017000300610&lng=en&nrm=iso access on 17 Sept. 2018. Epub Mar 27, 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x481-16>.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.
- IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; CUNHA, Gustavo Ximenes; HARTEN, Bruno Anastassiu. Missão organizacional: o que a análise crítica do discurso revela?. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro , v. 14, n. 4, p. 920-933, Dec. 2016 . Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512016000400920&lng=en&nrm=iso access on 17 Sept. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395133162>
- OLIVEIRA, Inara R et. al. Empreendedorismo social, pós-modernidade e psicologia: compreendendo conceitos, atuações e contextos. Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, 9 (2), jul -dez, 2016, 290 – 311. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v9n2/v9n2a10.pdf> Acesso em: 9 set. 2017.
- OLIVEIRA, P.; KOMESU, J. K.; GOMES, M. S. A.; PEREIRA, C. H.; PEREIRA, J. A. Análise SWOT e Visão Baseada em Recursos como Suporte à Formulação do Planejamento Estratégico: Um Estudo no Mercado Municipal de Naviraí-MS. Revista Eletrônica Gestão e Serviços, v. 9, n. 1, p. 2232-2249, 2018.
- ROSOLEN, T., TISCOSKI, G. P., & COMINI, G. M. (2014). Empreendedorismo social e negócios sociais: Um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional. Revista Interdisciplinar de Gestão Social, v.3 n.1. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/rigs/article/viewFile/8994/11596> Acesso em 15 set 2018.
- SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- TRIVINOS, A. W. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987.

